



LAUREA

Työnkuva ja työprosessi haltuun - kehittämispöytätyö päiväkotikäytössä



Haapanen, Marjo

2010 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Työnkuva ja työprosessi haltuun - kehittämispöytäkirja päiväkotia Kuperkeikassa

Marjo Haapanen
Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2010

Marjo Haapanen

Työnkuva ja työprosessi haltuun - kehittämisprosessi päiväkotiki Kuperkeikassa

Vuosi 2010 Sivumäärä 95

Tämä opinnäytetyö on osa kehittämisprosessia, joka aloitettiin vuoden 2010 alussa päiväkotiki Kuperkeikassa Porvoossa. Tarve kehittämiseen nousi arjen työssä todetuista haasteista. Kehittämisprosessin tavoitteena oli työnkuvan ja työprosessin hahmottaminen ja muokkaaminen, jotta arjen toiminnan sujuvuus paranisi. Kehittämisprosessiin osallistui koko työyhteisö ja sitä toteutettiin sekä arjen työssä että pitämällä yhteisiä palaverieita kerran kuukaudessa. Kehittämisprosessi jatkuu syksyllä 2010 näkökulmilla ja tavoitteilla, jotka kevään prosessissa muodostuvat keskeisiksi jatkoa ajatellen.

Kehittämisprosessin teoreettisia näkökulmia ovat kehittämistyö varhaiskasvatuksessa, yhteisöllinen kehittäminen ja työssä oppiminen, arvioiva työote, systeemiajattelu sekä muutoksen johtaminen. Kehittämisprosessin toteutuksessa oli toimintatutkimuksellisia piirteitä ja prosessi muotoutui ja tarkentui edetessään. Prosessin toteutuksessa käytettiin sekä sovelluksia valmiista menetelmistä että itse kehitettyjä menetelmiä. Olennaista menetelmien valinnassa oli se, että ne mahdollistivat yhteisen oppimisen ja kehittämisen sekä arvioivan työotteen kehittymisen.

Kehittämisprosessin arviointitietoa kerättiin eri menetelmillä. Prosessin aikana aineistoa kerättiin arjen työssä kommenttivilkojen avulla, välikyselyillä sekä prosessin ohjaajan muistiinpanoina. Loppuarviointi toteutettiin yhteisessä arviointipalaverissa, jossa nauhoitettiin pienryhmien arvioinnit. Lisäksi jokainen työyhteisön jäsen antoi kirjallisen loppupalautteen prosessin ohjaajalle. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Arvioinnin perusteella voitiin todeta, että kehittämisprosessi selkiytti työnkuvaa ja auttoi työyhteisöä ymmärtämään työprosessin kokonaisuutta. Prosessin aikana tehtiin myös konkreettisia muutoksia työnkuvaan ja työprosessiin liittyen. Prosessi auttoi työntekijöitä tekemään toimivia ratkaisuja erilaisissa arjen tilanteissa ja toiminnan sujuvuus parani. Arviointi osoitti myös sen, että kehittämisprosessi oli aktivoinut Kuperkeikan työyhteisöä tarkastelemaan työtään kriittisesti ja tekemään tarvittavia muutoksia, jotta kasvatustavoitteet toteutuisivat aikaisempaa paremmin.

Henkilökohtaisena tavoitteena opinnäytetyössä oli lisätä ammatillista osaamista kehittämistyön ohjaamisesta ja muutoksen johtamisesta. Prosessin aikana sekä teoreettinen tietämykseni että käytännön osaaminen kehittämistyön toteuttamisesta lisääntyivät. Opin myös käyttämään menetelmiä, jotka mahdollistavat työn kehittämisen arjessa. Prosessi lisäsi myös arviointiosaamistani sekä omien vahvuuksien ja kehityshaasteiden tiedostamista.

Asiasanat:

Varhaiskasvatus, kehittämistyö, työssä oppiminen, systeemiajattelu, muutoksen johtaminen.

Marjo Haapanen

Take over the job description and the working process - development process in day care center Kuperkeikka

Year	2010	Pages	95
------	------	-------	----

This thesis is part of a development process, which started in the beginning of the year 2010 in day care center Kuperkeikka in Porvoo. The need for the development was noticed in daily work. The goal of the development process was to discern and revise the job description and the working process, so that the everyday work would run better. The whole work community took part in the development process which was carried out both in daily work and in the collective meetings arranged every month. The development process will continue in the autumn 2010 with the aspects and goals that will become essential in the process during the spring.

The theoretical aspects of this development process are development in early childhood education, collective development and on-the-job learning, evaluative approach to work, systemic thinking and leading change. There were points of action research in the development process and it was formed and became more exact during its progress. The methods used in the process were both variations of methods in existence and self developed methods. In choosing the methods it was essential that collective learning and development and also evaluative approach to work were enabled.

Evaluation information about the development process was gathered by different methods. During the process material was gathered by comment notebooks in daily work, by surveys and by the notes of the process director. The final assessment was carried out in collective meeting where the assessments of the small groups were recorded. In addition every member of the work community gave written feedback for the director of the process. The method of the analysis was content analysis.

Based on the assessment it could be pointed out that the development process cleared up the job description and helped the work community to figure out the whole working process. During the process, concrete changes were also made concerning the job description and the working process. The process helped the employees to do workable decisions in different kind of daily situations and the fluency of the job became better. The assessment also showed that the development process had activated the work community to observe their work critically and to make the needed changes so that the educational aims would come true better than before.

The personal goal in this thesis was to increase professional expertise about development and managing change. During the process both my theoretical knowledge and expertise in practice increased about the development. I also learned to use methods that make it possible to develop in daily work. The process also increased my expertise in assessment and in recognising strengths and developmental challenges.

Key words:

Early childhood education, development, on-the-job learning, systemic thinking, managing change.

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Päiväkoti Kuperkeikan kuvaus.....	6
2.1	Päiväkoti Kuperkeikan alkutaival	6
2.2	Kuperkeikan aikaisempia muutosprosesseja	7
2.3	Työnkuva ja työprosessin kokonaisuus kehittämisen kohteeksi	10
2.4	Kuperkeikan kasvatusnäkökulmat	11
3	Kehittämisen prosessin teoreettinen viitekehys	13
3.1	Kehittämistyö varhaiskasvatuksessa	13
3.2	Yhteisöllinen kehittäminen ja työssä oppiminen.....	16
3.3	Systeemiajattelu.....	18
3.4	Muutoksen johtaminen	19
4	Kehittämisen prosessin toteutuksen kehittämismalli	21
5	Kehittämisen prosessin tavoitteet	23
6	Kehittämisen prosessin arvioinnin kysymykset ja aineiston kerääminen.....	23
7	Kehittämisen prosessin vaiheet ja toteutuksen rakenne.....	25
8	Kehittämisen prosessin alkuvaiheiden kuvaus	29
8.1	Eteistilan prosessin suunnittelua	30
8.2	Suunnitelmista muotoutuu opinnäytetyö.....	32
8.3	Eteistilan prosessin toteutus.....	33
8.3.1	Ensimmäinen palaveri	34
8.3.2	Prosessin eteneminen arjessa ja jatkon suunnittelua.....	35
8.3.3	Toinen palaveri	37
9	Opinnäytetyönä toteutetun vaiheen kuvaus ja analysointi	39
9.1	Ensimmäinen sykli	40
9.1.1	Ensimmäisen välikyselyn tuloksia.....	40
9.1.2	Jatkon suunnittelua ja prosessin etenemistä arjessa	42
9.1.3	Kolmas palaveri	44
9.2	Toinen sykli	46
9.2.1	Toisen välikyselyn tuloksia.....	47
9.2.2	Jatkon suunnittelua ja prosessin etenemistä arjessa	48
9.2.3	Neljäs palaveri	50
9.3	Loppuarviointi ja näkökulmia prosessin jatsoon	54
9.3.1	Viides palaveri	56
9.3.2	Kevään prosessin loppuarviointia	57
10	Kehittämisen prosessin yhteenvedoa	63
11	Kehittämisen prosessin eettisyys ja arvioinnin luotettavuus	68
12	Pohdinta	70
	Lähteet	74
	Kuviot ja taulukot.....	77
	Liitteet.....	78

1 Johdanto

Tämän päivän työelämään kuuluu jatkuva muutos niin yksityisissä yrityksissä kuin julkisella sektorilla. Yhä nopeammin tapahtuvat muutokset tarkoittavat käytännössä sitä, että erilaiset kehittämisprosessit ovat koko ajan läsnä työpaikoilla. Kehittämistyön toteuttaminen edellyttää työyhteisöiltä kykyä yhteiseen työn kehittämiseen ja työssä oppimiseen. Puhutaan kehittämisosaamisesta, joka on ajankohtainen osaamishaaste suomalaisessa työelämässä.

Varhaiskasvatuksessa ja päivähoidossa kehittämistyölle luo tarvetta monet tekijät. Lapsiperheiden elämäntilanteiden monimuotoistuminen, oppimiskäsitysten muuttuminen sekä kuntien tiukka taloudellinen tilanne ovat muutamia ajankohtaisia tekijöitä. Tarve muutokseen ja kehittämiseen on selkeä ja avainasemassa ovat päiväkotien työyhteisöt. Työn kehittämistä ei voida antaa valmiina pakettina jostain ulkopuolelta, vaan jokaisen työyhteisön on itse otettava muutoksen askeleita. Pienistä askelista muotoutuu vähitellen polku, jota pitkin kehittämis työ pääsee kulkemaan yhä päämäärätietoisemmin ja tuloksekkaammin.

Porvoolaisessa päiväkotiki Kuperkeikassa kehittämispolku on alkanut muotoutua jo vuonna 1997, jolloin luovuttiin erillisistä ryhmistä ja toimintaa alettiin rakentaa yhteisöllisyyden pohjalta. Kuperkeikka on yksityinen päiväkotiki, jossa yhteisöllisen toimintatavan luominen on edellyttänyt monia muutosprosesseja ja jatkuvaa kehittämistyötä, johon on osallistunut koko työyhteisö. Välillä on otettu suuriakin muutoksen askeleita nopeasti ja joskus puolestaan keskitytty varmistamaan, että koko työyhteisö on sitoutunut ottamaan askeleita samaan suuntaan kohti yhteisiä tavoitteita.

Tämä opinnäytetyö on osa kehittämisprosessia, jonka toteutus käynnistyi päiväkotiki Kuperkeikassa tammikuussa 2010. Kehittämisprosessin tavoitteena on työnkuvan ja arjen työprosessin kokonaisuuden hahmottaminen ja muokkaaminen Kuperkeikassa. Kehittämisprosessiin osallistuu koko työyhteisö ja sitä toteutetaan osana arjen työtä sekä pitämällä työyhteisön yhteisiä palaveriteita. Olen itse työntekijänä Kuperkeikassa ja opinnäytetyönä toteutettava osa kehittämisprosessia ajoittuu ajanjaksoon maaliskuu - toukokuu 2010. Kehittämisprosessi jatkuu syksyllä 2010 näkökulmilla, jotka kevään prosessin myötä muodostuvat oleellisiksi jatkoa ajatellen.

Teoreettisen viitekehyksen näkökulmat tässä opinnäytetyössä ovat kehittämistyö varhaiskasvatuksessa, yhteisöllinen kehittäminen ja oppiminen työssä, arvioiva työote, systeemiajattelu sekä muutoksen johtaminen. Kehittämisprosessin toteuttaminen ei perustu tiukasti tiettyyn kehittämismalliin, mutta toteutuksessa on toimintatutkimuksellisia piirteitä.

2 Päiväkoti Kuperkeikan kuvaus

Päiväkoti Kuperkeikka Porvoo on Kuperkeikka Esikoulut Oy:n omistama yksityinen päiväkoti Porvoossa. Toiminta aloitettiin vuonna 1993 ja vuoden 1997 lopulta lähtien päiväkoti Kuperkeikka on toiminut yhteisöllisesti ilman ryhmiä. Kuperkeikalla on tällä hetkellä Porvoon kaupungin kanssa ostopalvelusopimus. Työntekijöitä on 11 ja lapsia noin 60, joista nuorimmat ovat 1-vuotiaita ja vanhimmat 6-vuotiaita. Kuperkeikassa ei ole virallista esiopetusta, mutta vuosittain muutamat perheet haluavat lapsensa jatkavan Kuperkeikassa koulun aloitukseen asti.

Kuperkeikan ryhmättömän toiminnan synnyn ja kehittymisen ymmärtämiseksi kerron seuraavassa lyhyesti Kuperkeikan historiaa. Kuvailen myös aikaisemmin läpikäytyjä muutosprosesseja, sillä ne ovat rakentaneet pohjaa nykyiselle kehittämistyölle. Uudet kehittämisprosessit ovat aina jatkoa jollekin aikaisemmin tehdylle tai muutetulle ja tämän tiedostaminen on tärkeää. Jos yksittäistä kehittämisprosessia ei osata nähdä osana suurempaa kokonaisuutta, jää monia oleellisia näkökulmia huomaamatta ja prosessin onnistumisen mahdollisuudet ovat heikot. Kaipio (1999) toteaa, että mitä tarkemmin ja monipuolisemmin ymmärrämme tapahtuneen merkityksiä ja opimme niistä, sitä paremmat mahdollisuudet on suunnata yhteisön ja sen yksilöiden toimintaa tulevaisuuteen. Työyhteisöjen ongelmana on yleisesti se, että toimintoja suunnataan voimakkaasti eteenpäin pysähtymättä arvioimaan tapahtuneen merkityksiä. (Kaipio 1999: 234.)

2.1 Päiväkoti Kuperkeikan alkutaival

Kuperkeikka aloitti toimintansa vuonna 1993 keskellä lamaa ja ensimmäiset vuodet olivat puolipäiväisen kerhotoiminnan tarjoamista porvooolaisille lapsiperheille. Kokopäiväisen päivähoidon tarve oli vähentynyt monien vanhempien ollessa työttöminä. Kuperkeikan omistaja ja johtaja Kastari-Johansson (2003) toteaa, että työllisyystilanteen parantuessa 90-luvun puolivälin jälkeen, monen kerholaisen vanhemmat halusivat lapsensa jatkavan Kuperkeikassa kokopäiväisenä. Samaan aikaan alkoi myös yhteistyö Porvoon kaupungin kanssa, sillä päivähoitopaikkojen tarve oli äkisti kasvanut kahden yhteiskunnallisen tekijän vaikutuksesta. Työllisyys-tilanne oli parantunut selvästi ja vuonna 1996 voimaan tuli laki lapsen subjektiivisesta oikeudesta päivähoitoon. (Kastari-Johansson 2003: 5-6.)

Kastari-Johansson (2003) toteaa, että yhteiskunnallisen tilanteen muuttuessa oli myös Kuperkeikan muututtava ja kerhotoiminta muuttui päiväkotitoiminnaksi. Lapset jaettiin kahteen eri ryhmään iän perusteella ja kummallakin ryhmällä oli omat tilansa ja omat työntekijänsä. Päiväkodin johtaja Kastari-Johansson ihmetteli, miksi lapset piti eristää toisistaan ja mistä eri-ikäisten ryhmät tulivat Kuperkeikkaan. Kerhotoiminnan aikaan eri-ikäiset olivat saaneet olla

yhdessä, mutta toiminnan muuttuessa kokopäivähoidoksi heidät erotettiin. Myös sisarukset joutuivat eri ryhmiin, vaikka pienempi sisarus joka aamu osoitti ahdistuneella itkulla haluavansa päästä isoveljen luo. Johtaja ei nähnyt erillisille ryhmille perusteita lasten näkökulmasta, vaan ymmärsi ryhmien syntyneen työntekijöiden omaksutun toimintatavan kautta. Päivähoidon ammatillinen koulutus tuottaa tämän ”itsestään selvän” toimintatavan jakaa lapset eri ryhmiin iän perusteella. Lopulta johtaja päätti murtaa aikuisten perusteettoman mielivallan ja ilmoitti työntekijöille, ettei ryhmien välisiä ovia enää laiteta kiinni. (Kastari-Johansson 2003: 6-7.)

Kastari-Johanssonin (2003) mukaan ovien avaaminen ja ryhmistä luopuminen sekoitti työntekijöiden päivärytmin ja herätti monenlaisia tunteita. Työntekijät yrittivät sulkea ovia tuosta, mutta johtaja ei sallinut sitä, sillä Kuperkeikka oli opettanut kuuntelemaan asiakasta - siis lasta. Tästä alkoi Kuperkeikan ryhmätön aika, kehittyminen monien vaiheiden jälkeen nykyiseen muotoonsa: yksilön (siis jokaisen 1-6 -vuotiaan lapsen) edun huomioivaksi yhteisöksi - omanlaiseksi päiväkodiksi. (Kastari-Johansson 2003: 7.)

Kuperkeikan toiminta ilman ryhmiä lähti liikkeelle päiväkodin johtajan vahvasta tahdosta kehittää Kuperkeikasta päiväkotia, jossa kaiken toiminnan lähtökohtana on lapsi ja asiakaslähäinen ajattelu. Yhteisöllisen toimintatavan kehittäminen on jatkunut vuoden 1997 lopulta lähtien ja se on tarkoittanut monia muutosprosesseja vuosien kuluessa. Ryhmien poistaminen on vaikuttanut hyvin kokonaisvaltaisesti Kuperkeikan toimintaan ja erilaiset vaikutukset ovat olleet selkeämmin nähtävissä vasta vähitellen erilaisten muutosprosessien edetessä. Seuraavassa kerron lyhyesti keskeisimmistä muutosprosesseista. Olen ollut niissä myös itse mukana, sillä olen työskennellyt Kuperkeikassa vuodesta 1994 lähtien. Eri prosessit ovat nivoutuneet toisiinsa, toteutuneet limittäin ja monet prosessit jatkuvat tavalla tai toisella edelleen. Ne kaikki omalta osaltaan ovat myös vaikuttaneet siihen, että työnkuvan ja arjen työprosessin kokonaisuuden hahmottamisen ja muokkaamisen prosessi on tärkeä kehittämiskohde tällä hetkellä.

2.2 Kuperkeikan aikaisempia muutosprosesseja

Toiminta ilman ryhmiä tarkoitti käytännössä sitä, että aikaisemmin toteutettu päiväkodin arki selkeän ennalta määrätyn päiväjärjestyksen mukaan ei enää ollut mahdollista. Lapsia ei voitu enää liikutella tilasta ja toiminnasta toiseen ryhmänä, vaan lapsia olikin samanaikaisesti kaikissa päiväkodin tiloissa ja he tekivät monia eri asioita. Ryhmien poistaminen vaikutti siis kokonaisvaltaisesti arjen työprosessiin. Kastari-Johansson (2003) kuvaa muutosta seuraavasti. Ikäryhmittäin toisistaan eristetyt lapsiryhmät aiheuttivat monenlaisia ongelmia työprosessin joustavuuteen Kuperkeikassa. Kun ovet aukaistiin, aikaisemmat ongelmat poistuivat, mutta uusia tuli tilalle, koska työntekijöiden koulutukseen ja työvuoroihin sidotut päivittäin toistuvat

toimintatavat eivät enää toimineet. Vastuu sisäisestä työnjaosta muuttui työyhteisön itsensä päivittäiselle vastuulle ja vaatimus jatkuvaan omasta toiminnasta oppimiseen suhteessa työprosessiin kasvoi. Kuperkeikan jatkuvasti muuntuvien tilanteiden vaatima uusien työtapojen kehittäminen vaati myös innovatiivisuutta koko henkilöstöltä. Työntekijän oli sekä mukauduttava työprosessiin että samanaikaisesti murrettava työn asettamia reunaehtoja uusien työtapojen kehittämiseksi. (Kastari-Johansson 2003: 14.)

Työprosessin muotoutuminen joustavaksi ja tilannesidonnaiseksi on ollut hyvin merkittävä muutosprosessi ja se on väistämättä laittanut liikkeelle myös monia muita muutosprosesseja. Työprosessin jatkuvasta muotoutumisesta ja arjen työmenetelmien kehittämisestä on tullut myös koko ajan läsnä oleva tila Kuperkeikan toiminnassa. Tarve tällaiselle työn kriittiselle kehittämiselle päiväkodeissa tiedostetaan yleisemminkin. Nummenmaa, Karila, Joensuu ja Rönholm (2007) toteavat, että arjen työn kehittämistä, asiantuntijuuden kehittymistä ja työssä oppimista ei voida tarkastella toimintaympäristöstä irrallisena. Päiväkotit muodostaa omanlaisensa toimintakontekstin, jota ohjaavat monet vakiintuneet aika- ja toimintapolut. Nämä rakenteet voivat muodostua yhteisen ja yhteisöllisen prosessin kannalta vaikeasti hallittaviksi, jolloin ne on hyvä ottaa pohdinnan kohteeksi. Voisiko jotain tehdä toisin? (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007:123.)

Ryhmistä luopumisen käynnistämä työprosessin muutos tarkoitti käytännössä myös sitä, että eri ammattiryhmien välinen työnjako ja hierarkia piti purkaa. Ryhmätoiminnan aikaan Kuperkeikassa monet työtehtävät määräytyivät koulutuksen mukaan, mutta tilannesidonnainen toiminta ei enää antanut tähän mahdollisuutta. Arjen erilaisten tilanteiden ja tehtävien hoitaminen oli nyt jokaisen työntekijän vastuulla. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että työntekijät olisivat jääneet tilanteissa yksin, vaan kuperkeikassa alkoi vahvistua yhdessä tekemisen, oppimisen ja kehittymisen prosessi. Kastari-Johansson (2003) toteaa, että Kuperkeikan jokaiselta työntekijältä vaaditaan kykyä jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon joustavaan kehittämiseen. Vastuu sekä lapsista että työn sujuvuudesta jakautuu jokaiselle, ei vain ”joillekin” koulutuksen määrittelemänä. Samoin vastuu oman näkökulman esilletuomisesta, joka sitten mahdollistaa yhdessä toimimisen ja omasta toiminnasta oppimisen. Näin mahdollistetaan työyhteisön jatkuva yhteisöllinen kehittyminen - yhä osaavammaksi työyhteisöksi! (Kastari-Johansson 2003: 14.)

Vastuun näkökulmaa korostaa myös Haapamäki (2000) toteamalla, että kasvattajien yhteisössä päivähoitossa voitaisiin entistä enemmän murtaa perinteisiä ammattirooleja. Yhteisöllisyys ei tarkoita päivähoitossa sitä, että jokainen tekee yhtä paljon kaikkia töitä, mutta enemmän voisi korostaa vastuunjakoa. Kun yhdessä käsitellään yhteisön toimintaan liittyviä asioita ja jaetaan vastuuta, lisää se kokemusta siitä, että jokainen yhteisön jäsen on vastuussa koko toiminnasta, siitä, mitä näkee ja kohtaa itse toimiessaan. Vastuu kohdataan sekä yhteisönä

että yksittäisinä henkilöinä eikä se jää epämääräisenä roikkumaan ilmaan tai olemaan läsnä vain tietyn henkilön ollessa paikalla. (Haapamäki 2000: 37 - 38.)

Samansuuntaisia näkökulmia tuo esiin myös Kaipio (2000), jonka mukaan kasvattajayhteisö tarvitsee ymmärrystä jatkuvasta muutosprosessista ja sen hallinnasta. Päivähoidon käytännössä tämä merkitsee muun muassa perinteisen hierarkkisesta ja ammattiryhmäkohtaisesta ajattelusta luopumista ja vuorovaikutussuhteiden muuttamista kollegiaalisen, tasavertaisen asioiden yhteiskäsittelyn ja ongelmanratkaisun suuntaan. Kasvatusyhteisön menestyksellinen uudistaminen vaatii kasvattajien yhteistyön aktivointia. (Kaipio 2000: 109 - 110.)

Toiminta ilman ryhmiä osoitti Kuperkeikassa myös sen, että päiväkodin tilat eivät enää olleet toimivat ja tarkoituksenmukaiset. Ryhmätoiminnan ajalta tiloissa oli paljon päällekkäisyyksiä, sillä kummallakin ryhmällä oli ollut omat askartelutilat, kotileikkipaikat, rakentelunurkkaus jne. Kun ryhmät poistuivat ja ovet avattiin, kaikki lapset saivat liikkua vapaasti kaikissa tiloissa. Pian huomattiin, että lapset eivät tunnu löytävän mielekästä tekemistä. Tästä huomiosta lähti liikkeelle tilojen muutosprosessi, jonka myötä Kuperkeikasta on muotoutunut monipuolinen ja lapsen omia valintoja mahdollistava toiminta- ja oppimisympäristö.

Kaikki Kuperkeikan tilat ovat yhteisessä käytössä ja kokonaisuus jakautuu kolmeen pääosaan, joita ovat vihreä puoli, keltainen puoli ja eteistila. Vihreällä puolella on jumppis liikunnallisiin leikkeihin ja lisäksi kaksi huonetta erilaisiin leikkeihin. Keltaisella puolella on työpaja ja pelihuone sekä huone leikkimiseen. Eteistila on vihreän ja keltaisen puolen välissä ja siihen kuuluvat ulkoeteinen, sisäeteinen, pitkä käytävätila ja wc-tilat. Lepuhuone on eteistilan vieressä. Kastari-Johansson (2003) kuvaa Kuperkeikan tiloja seuraavasti. Erilaiset huoneet ohjaavat lasten valintoja, jokaiselle löytyy jotain ja erilaiset tilat jakavat lapset luonnollisesti, ei aikuisen suunnittelemana. Lapset saavat valita tekemisiään sen mukaan mikä on mieli ja kenen kanssa leikkivät. Jokaisella lapsella on myös paljon liikkumatilaa, joten lapset eivät turhaudu ahtaisiin tiloihin. (Kastari-Johansson 2003: 31.)

Erilaisten muutosprosessien myötä tärkeäksi kehityskohteeksi Kuperkeikassa tuli yhteisten tavoitteiden ja arvojen määrittäminen sekä perustehtävän tiedostaminen. Ellei työyhteisössä yhdessä työstetä näitä asioita, yhteinen kehittämistyö ei ole mahdollista. Nummenmaa ym. (2007) toteaa, että osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen lähtökohtana päiväkodissa on yhteisesti jaettu tulkinta perustehtävästä, toiminnan tavoitteista, arvoista sekä samansuuntainen ihmiskäsitys (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007:40).

Kuperkeikassa tavoitteiden, arvojen ja perustehtävän yhteinen työstäminen ja muotoilu on toteutettu monivaiheisena prosessina vuosien kuluessa. Työyhteisön oman työskentelyn lisäksi prosessin toteuttamisessa on ollut mukana myös ulkopuolisia kouluttajia mm. Tiimiakatemias-

ta, joka on osa Jyväskylän Ammattikorkeakoulua. Kuperkeikan toiminnan yhteiseksi tavoitteeksi on määritelty kasvattaa lapsista yritteliäitä, omatoimisia, itseensä luottavia ja vastuullisia tulevaisuuden tekijöitä (Kastari-Johansson 2009: 8). Keskeisiä arvoja toiminnassa ovat yhteisöllisyys, avoimuus, dynaamisuus, uudistumiskykyisyys ja rohkeus. Tavoitteista ja arvoista seuraa se, että Kuperkeikan perustehtävänä hoidon ja huolenpidon rinnalla on vahvasti se, että lapsille annetaan mahdollisuus oppia sellaisia taitoja, joita he tulevat myöhemmin elämässään tarvitsemaan.

2.3 Työnkuva ja työprosessin kokonaisuus kehittämisen kohteeksi

Edellä kuvaamieni muutosprosessien myötä Kuperkeikassa purettiin erilaisia työtä määrittäviä rakenteita ja toimintatapoja. Enää ei ollut ryhmiä määrittelemässä työntekijöiden työnkuvaa. Arjen työtehtäviä ei myöskään enää määritellyt päiväkodin rutiininomainen aikataulu eikä työntekijän koulutus. Yhteisöllinen toiminta vaati jokaista antamaan oman osuutensa työprosessiin jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa.

Työntekijöiden oppiminen uuteen tapaan tehdä työtä ei ole kuitenkaan ollut yksinkertaista ja nopeaa, vaan prosessi jatkuu edelleen. Vuosien kuluessa on kokeiltu erilaisia käytäntöjä, joiden tarkoituksena on ollut selkiyttää työtehtävien ja vastuualueiden jakaantumista työyhteisössä. Jotkin käytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi ja ne ovat edelleen käytössä, mutta moni kokeilu on myös todettu käytännössä toimimattomaksi. Ongelmana on ollut se, että liian tarkasti etukäteen määritellyt työtehtävät ja vastuualueet jumiinnuttavat arjen työprosessia, mikä puolestaan estää nopean reagoinnin jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin.

Syksyllä 2009 Kuperkeikassa käytiin keskusteluja siitä, että toiminta arjessa ei ole aina sujuvaa. Arjen työssä tehtiin ratkaisuja, jotka eivät olleet toimivia kokonaisuuden kannalta tai ratkaisuisia ei ollut mukana ennakkointia päivän seuraavista vaiheista. Keskustelujen myötä alkoi nousta esiin kysymys siitä, miten yksittäinen työntekijä osaa tehdä oman työpanoksensa siten, että työprosessin kokonaisuus toimii sujuvasti. Oleelliseksi näkökulmaksi keskusteluissa tuli se, että työntekijän on tärkeä hahmottaa oma työnkuvansa aina tilanteiden mukaan, eli tietää mitä milloinkin tulee tehdä. Tärkeää on myös se, että työntekijä ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen ja vaikutuksen työprosessin kokonaisuuteen. Keskusteluissa todettiin, että Kuperkeikan työprosessi on monimutkainen kokonaisuus, eikä työntekijöillä ole riittävän selkeää käsitystä siitä. Tästä puolestaan seuraa se, ettei toimivien ratkaisujen tekeminen arjen tilanteissa onnistu. Keskustelujen kautta kävi selväksi, että tarve työnkuvan ja arjen työprosessin kokonaisuuden hahmottamiseen ja muokkaamiseen on ajankohtainen kehittämis- kohde Kuperkeikan työyhteisössä.

2.4 Kuperkeikan kasvatuskäsitteet

Päiväkoti Kuperkeikan toiminnan keskeisenä lähtökohtana on yhteisöllisyys. Käsitteenä yhteisöllisyys on laaja ja monitulkintainen. Haapamäki (2000) määrittelee, että yhteisöllisyys on tapa toimia, tapa elää ja jotta yhteisöllisyys toimisi perustehtävää tukien ja siinä toteutuisivat yhteisöllisyyden myönteiset vaikutukset, täytyy yhteisön jäsenenä olla itse toiminnan ”sisällä”. Yhteisöllistä toimintatapaa ei voi oppia kirjojen tai kurssien kautta, mutta toki ne voivat toimia apuvälineinä yhteisöllisen toiminnan oppimisprosessissa. Yhteisöllinen toimintatapa on elämistä yhteisön prosessien mukana yhteisön yhtenä tasavertaisena jäsenenä. (Haapamäki 2000: 30-32.)

Haapamäki (2000) toteaa myös, että päivähoiton arkipäivän toiminnan järjestämisessä yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella välineenä, jota käytetään perustehtävän toteuttamiseen. Yhteisö voi toimia välineenä monella eri tasolla. Se voi olla väline kasvatustavoitteiden toteuttamisessa, jolloin yhteisön ominaisuuksia ja yhteisöllisyyden vaikutuksia hyödynnetään lasten kanssa toimittaessa. Yhteisö voi toimia välineenä myös toiminnan yhdensuuntaistamisessa, yhtenäistämässä sekä yksilöllisessä ammatillisessa kasvussa ja kehittämisessä. Lisäksi yhteisö voi toimia välineenä mm. johtamisessa ja vanhempien kanssa tehtävässä yhteistyössä. (Haapamäki 2000: 26.)

Kuperkeikassa yhteisöllisyys tarkoittaa jokaisen yksilön hyväksymistä omana persoonana, jokaisen vapautta tehdä valintoja ja jokaisen vastuuta siitä, että kaikilla on hyvä olla yhteisössä. Kuperkeikan yhteisöön kuuluvat sekä lapset että aikuiset, mutta toisaalta tämän yhteisön sisällä on myös lasten ja työntekijöiden omat yhteisöt. Kuperkeikan yhteisöllisyys rohkaisee lapsia ilmaisemaan oman mielipiteensä ja vaikuttamaan asioihin. Se myös opettaa lapsia toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. Yhteisöllisyys mahdollistaa lapsille myös monipuoliset kaverisuhteet ja eri-ikäisiltä lapsilta oppimisen, kun lapsia ei ole jaettu ikäryhmiin.

Kuperkeikassa yhteisöllisyys on myös työyhteisön toiminnan perustana ja voimavarana. Haapamäki (2000) toteaa, että päivähoiton työntekijöiden yhteistyön rakentuminen hyvään yhteisöllisyyteen auttaa jokaista työntekijää oman työn laadukkaampaan suorittamiseen sekä ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Yhteisöstä on aina hyötyä voimavarana toteutettaessa perustehtävää, sillä ammattikasvattajankaan resurssit eivät tänä päivänä riitä yksinään suorittamaan tehtävää parhaalla mahdollisella tavalla. (Haapamäki 2000: 28 - 29.)

Lapsilähtöisyys on toinen keskeinen näkökulma Kuperkeikassa. Toiminnan kehittämisessä on koko ajan ollut lähtökohtana se, että asioita tarkastellaan lasten näkökulmasta. Ryhmistä luopuminen sekä tilojen ja arjen toiminnan muokkaaminen lapsen omia valintoja mahdollistavaksi ovat kaikki lähteneet liikkeelle siitä ajatuksesta, että Kuperkeikka on olemassa lapsia varten. Holkeri-Rinkinen (2009) toteaa, että lapsilähtöisessä pedagogiikassa tärkeää on antaa arvoa lapsen omille näkökulmille, toiveille ja tarpeille. Pyrkimyksenä on lapsen yksilölliset taidot tunnistava, lapselle merkityksellinen ja lasta aktivoiva toiminta, jossa lapsella on aikaa tutkia ja toteuttaa asioita oman kiinnostuksensa suuntaisesti ja mielellään omassa aikataulussaan. Lapsi on viime kädessä itse vastuussa oppimisestaan, aikuinen ei voi ajatella ja oppia lapsen puolesta. (Holkeri-Rinkinen 2009: 25 - 26.)

Kuperkeikassa oleellisena kasvatustähtökuilmana on myös dialogipedagogiikka. Ojalan (1993) mukaan dialogipedagogiikka kohdistaa huomionsa lapseen ja pitää lasta aktiivisena ja tiedonhaluisena sekä omista teoistaan ja toiminnoistaan vastuussa olevana. Lapsi on myös kykenevä arviointiin, jota tulee kunnioittaa ja hän on tasa-arvoinen subjekti kasvattajaan nähden. Dialogipedagogisen näkemyksen mukaan kasvatustoiminnan tulee perustua mm. lapsen tarpeisiin, mielenkiintoon, uteliaisuuteen, luomisen iloon, kokeiluun, ryhmässä työskentelyyn, kokemuksiin sekä prosesseihin mieluummin kuin tiedon varastointiin. (Ojala 1993: 141.) Kuperkeikassa dialogipedagogiikka on välineenä lapsilähtöisyyden toteutumiselle. Lapsi on subjekti, jonka aktiivisuus, uteliaisuus ja kokeilu toteutuvat arjen toiminnassa monella eri tavalla. Lapsella on mahdollisuus tehdä erilaisia valintoja ja niiden kautta oppia myös ottamaan vastuuta ja arvioimaan omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia ympäröivään maailmaan.

Dialogipedagogiikka korostaa nimensä mukaisesti dialogin merkitystä. Kuperkeikassa dialogisuus on vuorovaikutusta, johon kaikki osapuolet osallistuvat tasavertaisina keskustelukumppaneina. Lasten ja aikuisten ajatuksilla ja mielipiteillä on sama arvo eikä aikuinen voi asettua lapsen yläpuolelle. Keskeistä on tilanteessa läsnä oleminen, avoimuus, omien näkökulmien esiin tuominen, toisten kuunteleminen ja erilaisten mielipiteiden kunnioittaminen. Dialogin aikana tapahtuva yhteinen asioiden tarkastelu ja pohdinta antaa mahdollisuuksia oppimiseen ja tukee ajattelun kehitystä. Niin lapset kuin aikuisetkin saavat uusia näkökulmia ja laajemman kokonaiskäsityksen käsiteltävästä asiasta. Heikkilä (2001) kuvaa dialogia tehokkaaksi kommunikaatiomuodoksi, joka voi tarjota jokaiselle osallistujalle tilaisuuksia oppia syvällisemmin tuntemaan itseään. Dialogi voi tarjota jokaiselle yksilölle ja koko ryhmälle psykologisesti turvallisen viitekehyksen yhteistoimin tarkastella ja tutkia itseään osana ympäröivää maailmaa sekä pohtia mahdollisuuksiaan ymmärtää erilaisuutta ja hahmottaa kokonaisuuksia. (Heikkilä 2001: 10.)

3 Kehittämisen prosessin teoreettinen viitekehys

Kehittämisen prosessi toteutetaan päiväkodissa, joten kehittämistyö varhaiskasvatuksessa on keskeinen viitekehys. Kehittämisen prosessin toteutuksen lähtökohtana on työyhteisön yhteisöllinen kehittäminen ja työssä oppiminen, johon liittyy arvioivan työotteen käsite. Systeemiajattelu on teoreettinen näkökulma, jolla päiväkotiki Kuperkeikan arjen työprosessin kokonaisuutta hahmotetaan ja selitetään. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen kuuluu muutoksen johtaminen, sillä kehittämisen prosessi on aina myös muutosprosessi.

3.1 Kehittämistyö varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämäntilanteissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen perusta annetaan kotona, sillä vanhemmilla on ensisijainen kasvatusoikeus ja -vastuu. Kotikasvatuksen tukena ovat julkiset varhaiskasvatuspalvelut eri toimintamuotoineen. Julkisilla varhaiskasvatuspalveluilla tarkoitetaan kunnan tai yksityisen järjestämää päivähoitoa ja esiopetusta sekä muuta varhaiskasvatustoimintaa, kuten kuntien, seurakuntien ja järjestöjen organisoimaa kerhotoimintaa ja koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti 2008: 29.)

Varhaiskasvatus toimii kentällä, jossa näkyvät selvästi yhteiskunnassa tapahtuvat rakenteelliset, kulttuuriset ja taloudelliset muutokset ja niiden vaikutus perheiden elämään. Varhaiskasvatuspalveluihin vaikuttavia ajankohtaisia muutostrendejä suomalaisessa yhteiskunnassa ovat mm. lasten ikäluokkien pieneneminen, väestön siirtyminen aluekeskuksiin, lisääntyvä maahanmuutto sekä kuntien palvelurakenneuudistuksen edellyttämä uusien palvelujen tuottamis- ja järjestämistapojen kehittäminen. Myös lapsiperheiden elämäntilanteiden monimuotoistuminen, oppimiskäsitysten muuttuminen, jatkuvan muutoksen asettamat haasteet osaamiselle sekä sosiaalisten ongelmien kasaantuminen ovat varhaiskasvatukseen oleellisesti vaikuttavia muutostekijöitä. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti 2008: 29-30.) Hujala, Puroila, Parrila ja Nivala (2007) toteavatkin, että kasvatustyölle tarvitaan aikaisempaa laajempi viitekehys, mikä edellyttää monipuolista teoreettista tietämystä lapsen kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta mutta myös ympäröivästä yhteiskunnasta. Teoreettisesti hallitussa varhaiskasvatustyössä yhdistyvät kasvatus, tutkimus sekä oman työn jatkuva kehittäminen. (Hujala & Puroila & Parrila & Nivala 2007: 102.)

Yhteiskunnassa jatkuvasti tapahtuvat muutokset vaativat varhaiskasvatuksen henkilöstöltä kykyä oman työn kehittämiseen. Mäkitalo (2009) toteaa, että jatkuva muutos varhaiskasvatus- ja päivähoitopalvelujen toimintaympäristöissä edellyttää henkilöstön ammatillisen osaamisen ja ammatillisten käytänteiden jatkuvaa kehittämistä. Kehittämistyön tarpeet lähtevät varhais-

kasvatuksen arjen perustyössä kohdatuista uusista haasteista. Tarvitaan uusia menetelmiä ja uutta tieto-taitoa, jotta näihin haasteisiin voidaan vastata. Käytännön kehittämis- ja tutkimustyö sekä niihin tarvittava osaaminen nousevatkin tärkeäksi osaksi varhaiskasvatuksen perustyötä. (Mäkitalo 2009: 21.)

Kehittämistyö edellyttää kehittämisosaamista, josta onkin tullut yhä tärkeämpi ammatillinen osaamisvaatimus varhaiskasvatuksessa. Mattilan (2009) mukaan varhaiskasvattaja ei tule toimeen ilman jatkuvaan kehittämiseen liittyvää osaamista. Lasten saama varhaiskasvatus ei kehity ulkopuolelta annettujen määräysten perusteella, vaan edellyttää varhaiskasvattajilta kehittämisosaamista ja kehittämistoimia osana arjen työtä. Varhaiskasvattajilla on kaksi tehtävää: tehdä työ kunnolla ja sen lisäksi kehittää työtä joka päivä. (Mattila 2009: 51.)

Työn kehittäminen joka päivä on oleellinen näkökulma kehittämistyön toteuttamiselle ja myös Kuperkeikan kehittämisprosessin tavoitteena on, että kehittämistyötä pystytään toteuttamaan mahdollisimman suurelta osin arjen toiminnassa. Arjen työ varhaiskasvatuksessa on suurelta osin toimimista lasten kanssa ja kehittämistyön liittäminen osaksi arjen toimintaa vaatii sekä asenteellista muutosta että toimivien menetelmien löytämistä. Ranta(2005) korostaa sitä, että jokaisen henkilön ja jokaisen yrityksen pitää löytää omanlaisensa tapa irrottaa kehittämiselle aikaa. Haasteena on muuttaa koko yrityksen asenne ja ajatusmaailma niin, että kehittyminen ja uudistuminen ei ole projekti, joka aloitetaan ja suunnitellaan, vaan toimintatapa, joka on sisäistetty omaan työhön luonnollisesti liittyväksi osaksi. Muutetaan siis ajatusten, asenteiden ja toimintatapojen rakenteita niin, että uudistuminen toteutuu jokapäiväisessä arkielämässä. (Ranta 2005: 12.)

Kehittämistyö varhaiskasvatuksessa on edellytys kasvatuksen uudistumiselle ja varhaiskasvatuksen laadun parantamiselle. Uusitalon (2000) mukaan kasvatusyhteisön uudistaessa omaa oppimistaan ja osaamistaan se uudistaa samalla väistämättä kasvatusta. Kasvatukseen tulee kriittisiä ja toimintaa uudistavia ja muuttavia käytäntöjä. Kaiken kehittämisen ei tarvitse olla ”suurta ja kaunista”, vaan myös jokapäiväistä pienten asioiden muuttamista ja toisin tekemistä, jokapäiväistä laatutyötä ja laadunarviointia. (Uusitalo 2000: 88 - 89.)

Kehittämistyö antaa myös mahdollisuuden monenlaiseen oppimiseen. Sarala (2003) toteaa, että kehittämistyö lisää ammatillista osaamista ja sen lisäksi se antaa monenlaisia valmiuksia elämään yleensä. Yhteiseen tavoitteelliseen kehittämistyöhön osallistuminen kehittää samalla tehokkaasti yksilön elämisen valmiuksia ja sen avulla voimme oppia monia taitoja. Kehittämistyö opettaa aktiivista suhtautumista tulevaisuuteen sekä kykyä jäsentää elämää kielen, käsitteiden ja mallien avulla. Opitaan tekemään valintoja, ratkomaan ongelmia yhdessä ja näkemään asioita myös muiden näkökulmasta. Samoin opitaan nöyryyttä, malttia ja suhteellisuuden tajua, koska asiat eivät aina mene toivotulla ja odotetulla tavalla ja resurssit ovat

rajalliset. Työn yhteydessä oppimisessa kyse ei ole vain työelämässä oppimisesta vaan elämässä oppimisesta. (Sarala 2003: 59.)

Varhaiskasvatuksen kehittämistyössä on huomioitava myös monia päiväkotityöhön vaikuttavia tekijöitä, jotka asettavat omat ehtonsa kehittämisen toteuttamiselle. Venninen (2009) toteaa, ettei pitkäjänteinen päiväkodin kehittäminen ole mahdollista, jos ei huomioida päiväkotityön erityispiirteitä. Uuden toimintakauden aloitus syksyllä merkitsee uusia lapsiryhmiä ja aikuistiimejä ja yhteisten toimintatapojen muotoutuminen vie oman aikansa. Ennalta on huomioitava myös se, että joulukuun ja vuodenvaihteeseen liittyy paljon perinteisiin liittyviä toimintoja sekä henkilökunnan vuosilomia ja myös kevät on päiväkodin vuotuisessa ajankierrossa tiukka ajanjakso. Kun näihin ajanjaksoihin lisätään muista syistä johtuvat henkilöstövaihdokset, voidaan todeta päiväkodissa olevan jatkuvasti tilanteita, jotka kilpailevat kehittämisen vaatiman yhteisen keskustelu- ja harjoitteluajan kanssa. (Venninen 2009: 253 - 254.)

Pääkaupunkiseudulla vuosina 2008 ja 2009 toteutetun varhaiskasvatuksen kehittämishankkeen kokemusten pohjalta hankkeen vetäjät ovat koonneet yhteen päiväkotien kehittämistyön onnistumisen kannalta keskeisiä asioita. Venninen (2009) toteaa, että varhaiskasvatuksen kehittämistoiminnan onnistumisen kulmakiviä ovat kehittämisen tiedostaminen osaksi päivittäistä lasten kanssa tehtävää työtä sekä se, että kehittäminen lähtee työyhteisön omista lähtökohdista ja lasten tarpeista. On myös hyväksyttävä se, että kehittäminen on hidasta ja eteneminen tapahtuu pienin askelin. Keskeistä kehittämistoiminnassa on painottaa avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja kaikkien osapuolien kunnioitusta ja heidän työnsä arvostamista. Tutkimus, kehittäminen ja käytännön työ tukevat toinen toisiaan ja kehittämiseen kuuluu sekä vapautta että yhteisiin sopimuksiin sitoutumista. Kehittämistoiminnassa on huomioitava myös kehittämistyön herättämät erilaiset tunteet. (Venninen 2009: 260.)

Varhaiskasvatuksen neuvottelukunta tuo esiin loppuraportissaan, että tutkimustietoa varhaiskasvatuksesta ja sen merkityksestä lasten kehityksen kannalta on olemassa, mutta se on pirstaleista. Tarvittaisiin kotimaisen ja ulkomaisen tiedon kriittistä koostamista, meta-analyttistä tutkimusta sekä käytännön tarpeista lähtevän tutkimuksen lisäämistä. Varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta keskeinen kysymys neuvottelukunnan mukaan on se, millainen on palvelujärjestelmän ja varhaiskasvatuksen toimijoiden kyky reagoida muutokseen ja kehittää toimintaa muutosten edellyttämällä tavalla. Varhaiskasvatuksessa kehittämistoimintaa on viime vuosina toteutettu kehittämisprojektien ja -hankkeiden kautta, missä ongelmina on ollut kehittämistyön lyhytkestoisuus ja pirstoutuneisuus. Neuvottelukunnan esittämässä visiossa varhaiskasvatuksen tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden yhteistyö kehittyy, tutkimusta tehdään tiiviisti kentän ja palveluiden kehittämisen kanssa ja varhaiskasvatuksen seudullisia kehittämisyksiköitä on koko maan kattavasti. (Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti 2008: 60 - 63.)

3.2 Yhteisöllinen kehittäminen ja työssä oppiminen

Yhteisöllinen kehittäminen ja työssä oppiminen ovat olleet ne keskeiset toimintatavat ja myös voimavarat, joilla Kuperkeikan kehittyminen nykyiseen muotoonsa on mahdollistunut. Kuperkeikassa on toteutettu jo useita kehittämis- ja muutosprosesseja, joiden myötä työntekijöiden taidot yhteisölliseen kehittämiseen ja oppimiseen ovat kehittyneet. Työntekijöitä kuitenkin myös vaihtuu vuosien kuluessa ja tähän uuteen kehittämisprosessiin lähdetään tilanteessa, jossa osalla henkilökuntaa on jo paljon kokemusta kehittämistyöstä Kuperkeikassa ja osa työntekijöistä on mukana kehittämistyössä ensimmäistä kertaa. Työntekijöiden erilaiset lähtökohdat kehittämistyöhön on tärkeää huomioida prosessin toteuttamisessa, jotta kaikki voivat osallistua omista lähtökohdistaan, jokainen oppii ja työyhteisön yhteinen ymmärrys lisääntyy. Koko työyhteisön osallisuus prosessiin, yhteisöllinen tiedonmuodostus ja yhdessä oppiminen ovat oleellisia näkökulmia. Tärkeää on mahdollistaa myös oman osaamisen jakaminen toisille ja toisilta oppiminen.

Päiväkodissa varhaiskasvatus toteutuu työntekijöiden tiimityönä. Näin ollen kehittämistyössä tärkeänä lähtökohtana on se, että koko työyhteisö osallistuu kehittämistyöhön. Pääkaupunkiseudun varhaiskasvatuksen kehittämistyössä mukana oleva Mäkitalo (2009: 25) toteaa, että kehittämistyö varhaiskasvatustyössä tulee todeksi, kun koko työyhteisö yhdessä kehittää työtään. Myös Nummenmaan ym. (2007) näkemyksenä on, että tavoitteeksi päiväkodissa voidaan asettaa se, että moniammatillisissa tiimeissä kehitetään yhdessä yhteisiä työvälineitä sekä työmenetelmiä. Tiimin jäsenet oppivat tunnistamaan toistensa osaamista, jakamaan omaa tietoaan ja osaamistaan tiimin muiden jäsenten kanssa sekä samalla tässä prosessissa luomaan uutta tietoa ja osaamista. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007:40.)

Kuperkeikassa toiminnan kehittämiseen on aina osallistunut koko työyhteisö ja tällaisella osallistavalla kehittämisellä on etuja. Saralan (2000) mukaan henkilöstöä osallistava kehittämis-toiminta mahdollistaa yhteisen kielen ja yhteisen tavan tulkita asioita: ”Miten me asian näemme.” Osallistuminen lisää motivaatiota ja sitoutumista kehittämistyöhön, sillä osallistuneeseen yksilö kokee omilla ajatuksillaan ja teoillaan olevan merkitystä. Osallistumisen synnyttämä myönteinen voiman ja kyvykkyyden tunne vähentää tulevaisuuden pelkoa. Vain osallistumalla itse kehittämistyöhön ja sen suunnitteluun mahdollistuu kehittämisen oppiminen. (Sarala 2000: 34.)

Yhteisöllinen tiedonmuodostus edellyttää työyhteisöltä yhteistä keskustelua ja pohdintaa. Oleellista on monien erilaisten näkökulmien esiin tuominen ja niiden yhteinen työstäminen, jotta saadaan vaihteittain aikaiseksi yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Yhteinen keskustelu on oppimistilanne, jossa jokainen voi sekä jakaa omaa osaamistaan että oppia itse. Venninen (2009) toteaa, että tärkeää ei ole, onko tulkinta oikea. Tärkeää on, että on monia tulkintoja, joista ei saa olla liian varma. Kaikkein tärkeintä on henkilökunnan mielipiteenvaihto,

jatkuva ajatusten virtaaminen, joka saa omat ajatukset kirkastumaan. (Venninen 2009: 43.) Myös Uusitalo (2000) pitää toisilta oppimista tärkeänä tavoitteena päivähoitossa toteamalla, että päivähoitoyhteisöissä tulisi yhdessä miettiä, miten toisilta oppimista voitaisiin arkityössä edistää ja millaista sisäistä osaamista ja asiantuntijuutta yhteisön sisältä löytyy eri kasvatustilanteisiin. On osattava luopua kaavamaisista toimintatavoista ja työkäytännöistä, jos piilevää osaamista ja henkilöstövoimavaroja jää hyödyntämättä. (Uusitalo 2000: 81)

Karila ja Nummenmaa (2001) toteavat, että nykyisen käsityksen mukaan ammatillinen peruskoulutus kykenee tarjoamaan ainoastaan perustan ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittymiselle, sillä työn muuttuvat ehdot ja tiedon nopea lisääntyminen ovat siirtäneet asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisen painopisteen työssä oppimiseen (Karila & Nummenmaa 2001: 32 - 33). Oppiminen arjen työssä on vahvasti läsnä Kuperkeikan toiminnassa. Joustava ja tilannesidonnainen toimintatapa tarkoittaa sitä, että työntekijän on koko ajan mietittävä, miten toimia missäkin tilanteessa. Työntekijät myös keskustelevat ja miettivät yhdessä sekä kysyvät neuvoa toisiltaan.

Työ nähdään tänä päivänä merkittävänä oppimisympäristönä ja työssä oppimista myös tutkitaan yhä enemmän. Tikkamäen (2006) tutkimuksen perusteella työssä oppiminen määrittyi käytäntölähtöiseksi, prosessimaiseksi, kontekstisidonnaiseksi sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaksi toiminnaksi. Eri ammattialojen työssä oppimisen tarkastelu osoitti, että erilaisten työtehtävien suorittaminen, tilanteiden kohtaaminen ja niistä selviytyminen, erilaisien toimintatapojen kokeileminen, yrittäminen ja erehtyminen sekä tiedon rakentaminen ja kokemusten jakaminen osoittautuivat keskeisiksi tavoiksi oppia työssä. (Tikkamäki 2006:197.)

Nummenmaan ym. (2007) mukaan samanaikaisesti kun työ nähdään merkittävänä oppimisympäristönä, työssä oppimista luonnehditaan satunnaiseksi, kokemukselliseksi ja usein myös oppijoilleen näkymättömäksi jääväksi. Tämän vuoksi työyhteisöissä on tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti niihin prosesseihin, jotka mahdollistavat tavoitteellisemman ja tietoisemman oppimisen työn arjessa. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007:53.) Tavoitteellisempi ja tietoisempi arjen työssä oppiminen on haasteena myös Kuperkeikassa ja siksi kehittämisprosessin yhtenä teoreettisena lähtökohtana on myös arvioiva työote. Vataja (2009) määrittelee arvioivan työotteen olevan työhön kohdistuvaa analyttistä ajattelua, työn tietoista tutkimista ja kehittämistä sekä toimintaa arvioivien ja arvottavien kysymysten esittämistä. Toimintaympäristön muutosten luodessa tarpeen työn jatkuvalle kehittymiselle on arvioivasta työotteesta tullut ammatillisen kehittymisen edellytys. (Vataja 2009: 52 - 53.)

Kuperkeikan kehittämisprosessin keskeisenä tavoitteena on oppimisen mahdollistaminen sekä yksilötasolla että työyhteisönä. Oppimiskäsityksenä on konstruktivismi, joka korostaa oppijan aktiivista roolia tiedon rakentajana sekä oppimisen sosiaalista luonnetta. Heikkilä (2006) tote-

aa, että konstruktivismi ei ole mikään yhtenäinen teoria oppimisesta, vaan siihen sisältyy moninainen näkemysten kirjo oppimisesta. Konstruktivismin eri suuntauksille on kuitenkin yhteistä se, että oppiminen nähdään toimintana, jossa oppija aktiivisesti rakentaa oman tietonsa. Hän ei ole passiivinen tiedon vastaanottaja. Osa konstruktivistisen oppimisteorian suuntauksista korostaa sosiaalista vuorovaikutusta oppimisprosessissa. Valtaosa yksilön oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Sosiaalinen vuorovaikutus mahdollistaa oppijan ja yhteisön muiden jäsenten vaihtoehtoisten näkökulmien pohtimisen ja arvioinnin. Kun yksilöiden ajatusprosessit jaetaan yhteisissä keskusteluissa, oppijoilla on mahdollisuus argumentoida näkemyksiään, keskustella oppimastaan ja kuulla muiden näkemyksiä ja perusteluja. (Heikkilä 2006: 60, 68.)

3.3 Systeemiajattelu

Systeemi tarkoittaa kokonaisuutta, johon kuuluvat toimijat, niiden ympäristö ja kaikki näiden välinen vuorovaikutus. Toimijoihin kuuluvat kaikki aktiivisesti vuorovaikuttavat tekijät ja ympäristö on se toimijoiden pysyväluonteinen areena, joka määrää mahdolliset toiminnot ja vaihtoehdot. Systeemisen hahmottamisen kulmakivi on kokonaisuuteen sisältyvien vuorovaikutusten havaitseminen ja niiden luonteen ymmärtäminen. Toimijoiden löytäminen on vielä mahdollisuuksien rajoissa oleva tehtävä, mutta kaikkien vuorovaikutuksien löytäminen ei ole enää lainkaan mielekästä. Systeemiälyn kannalta on välttämätöntä muodostaa karkeita systeemikuvaus, jotka kuitenkin onnistuvat kaappaamaan kaiken oleellisen (Kulovesi 2006: 34 -35.)

Kuperkeikan arjen työprosessi muodostaa systeemin, jossa on monia eri osatekijöitä. Muutos jossain tekijässä saa aikaiseksi sen, että myös systeemin muissa osissa tapahtuu muutoksia. Kun työyhteisö oppii paremmin tiedostamaan Kuperkeikan systeemiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden välistä vuorovaikutusta, helpottuu arjen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen. Jokaisen työntekijän työpanos on yhtenä osana työprosessin systeemiä ja systeemiajattelun avulla työntekijät voivat hahmottaa oman työskentelyn merkitystä kokonaisuuden kannalta.

Systeemiajattelun avulla tehdään näkyväksi Kuperkeikan työprosessiin vaikuttavia tekijöitä, mikä auttaa työyhteisöä ymmärtämään työprosessin kokonaisuutta. Mäkisalon (2003) mukaan prosessien hallinta edellyttää, että ainakin keskeisimmät prosessit on tehty näkyviksi esimerkiksi kaavioilla tai sanallisesti. Prosessien näkyväksi tekeminen tekee mahdolliseksi toiminnan arvioimisen ja parantamisen, sillä se kertoo mitä tehdään ja miten. Prosessien kuvaaminen helpottaa kokonaisuuden sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä sekä mahdollistaa prosessien muokkaamisen ja parantamisen. Näin organisaatiossa voidaan oppia omasta toiminnasta. (Mäkisalo 2003: 169-170.)

Kuperkeikan työprosessin hahmottaminen systeemiajattelun avulla kehittää myös työyhteisön jäsenten valmiuksia moninäkökulmaiseen ajatteluun. Ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan asioita ja tilanteita voi tulkita monella eri tavalla ja toisen erilaisesta ajattelutavasta voi oppia. Kaikkia erilaisia näkökulmia tarvitaan, jota arjen työprosessin kokonaisuudesta voidaan niiden avulla muodostaa mahdollisimman monipuolinen yhteinen käsitys, joka auttaa toteuttamaan työprosessia aikaisempaa toimivammin. Ajattelun moninaisuuden ymmärtäminen auttaa aikuisia ymmärtämään myös lasten erilaisia ajattelutapoja ja niiden vaikutuksia lasten toimintaan, mikä edesauttaa jokaisen lapsen yksilöllistä kohtaamista erilaisissa arjen tilanteissa.

3.4 Muutoksen johtaminen

Kehittämisprosessi on aina myös muutosprosessi, jossa muutetaan sekä työtapoja että ajattelutapoja työyhteisössä. Saralan (2000) mukaan kehittämisprosessin käynnistysvaiheessa pääpaino tulee olla hankkeen markkinoinnilla, muutoshalun herättämisellä ja muutosvastarinnan vähentämisellä. Ensimmäinen haaste on saada kaikki ymmärtämään kehittämisen tärkeys ja se mistä on kyse. Riskinä on se, että kehittämistyössä ollaan vain muodollisesti mukana, koska ”niin päästään kaikkein vähimmällä”. Odotellaan, että vanhat hyvät ajat palaavat. (Sarala 2000: 47.) Muutoksen tarpeellisuuden tiedostaminen on oleellinen asia myös Kuperkeikan kehittämisprosessissa. Kaikilla Kuperkeikan työyhteisön jäsenillä on käytännön kokemuksia siitä, että arjen toiminnan kokonaisuus ei aina toimi, mutta usein tilanteet tulkitaan vain yksittäisiksi tapauksiksi. Kehittämisprosessin alussa on oleellista tuoda selkeästi esiin, että arjen sujumattomuuden taustalla on laajempia työnkuvaan ja työprosessiin liittyviä asioita.

Kehittämisen tärkeyden ymmärtämisen ja muutosvastarinnan vähentämisen kannalta on tärkeää, että työyhteisö ymmärtää uuden prosessin olevan selkeästi jatkoa aikaisemmille prosesseille. Kaipio (2000) pitää tärkeänä, että yksilö hahmottaa ja ymmärtää toimintansa, olemisensa ja asemansa historiallisella ulottuvuudella. On vaikea mieltää merkityksensä jatkuvan muutoksen ja kehityksen kokonaisuudessa, ellei näe omaa toimintaansa muutosprosessin aikaulottuvuudella ymmärtäen mistä ollaan tulossa, missä nyt ollaan ja mihin ollaan menossa. Muutoksessa aiemman toiminnan merkityksen ymmärtäminen nykyisyydessä luo ikään kuin kovan maan jalkojen alle toimia välittömässä arjessa sekä suunnata toimintaa tulevaisuuteen. (Kaipio 2000: 122.)

Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämistä helpottaa se, että asioista kerrotaan mahdollisimman selkeästi ja avoimesti. Kotter (1996) korostaa, että tärkeää on luoda selkeä, ymmärrettävä ja houkutteleva visio siitä, mitä kehittämällä ja muutoksella halutaan saada aikaan. Ihmisille täytyisi syntyä selkeä mielikuva siitä, että tavoiteltava uusi tilanne on parempi ja houkuttelevampi kuin nykyinen tilanne. Tehokas visio on kuviteltavissa oleva, ainakin osittain arkipäiväinen ja yksinkertainen sekä houkutteleva. Se pitää sisällään realistisia tavoitteita,

jotka on mahdollista saavuttaa. Lisäksi tehokas visio on hyvin rajattu ja riittävän selkeä ja siitä on helppo kertoa. (Kotter 1996: 63.)

Pohtiessaan kasvatuskäytäntöjen kehittämistä Ojala (2009) kuvaa muutosta seuraavasti. Muutos edellyttää positiivista asennoitumista, valmiutta ottaa riskejä ja tehdä erehdyksiä ja myös epäonnistua. Muutos edellyttää tyytymättömyyttä asiantilaan, tietoisuutta muutoksen tarpeellisuudesta ja sitoutumista. Muutokseen tarvitaan visiota, jota asteittain sisäistetään. Muutos siirretään kasvatuskäytännön todellisuuteen, jossa se etenee vaiheittain. Kasvatuskäytännön muutos edellyttää usein myös ympäristön muutosta. Muutokseen liittyy myös epäilyä, ehkä epätoivoa ja tärkeää on vapautua perfektionismista. Muutoksessa liikutaan toiminnan lähialueella eikä pyritä paikallaan pysyvään tilaan ja tavoitteeseen. (Ojala 2009: 35.)

Kuperkeikan toiminnassa jatkuva muutos on koko ajan läsnä. Pyrkimyksenä ei ole saavuttaa jotain pysyvää toimintamallia, vaan muutos nähdään tärkeänä liikkeellä pitävänä voimana, joka mahdollistaa jatkuvan toiminnan kehittämisen ja oppimisen. Kuperkeikassa muutos nähdään mahdollisuutena ja sen tärkeys näkyy myös Kuperkeikan arvoissa, joita ovat mm. dynaamisuus, uudistumiskykyisyys ja rohkeus. Myönteinen suhtautuminen muutokseen on tänä päivänä yhä tärkeämpää työelämässä. Hietanen ja Jylhä (2009) toteavat, että muutokset ovat tuoneet mahdollisuuksia löytää uusia toimintatapoja ja osaamisen yhdistelmiä. Juuri kukaan ei voi osata kaikkea, mitä työssä tarvitaan, sillä tarvittavan ja tuotettavan tiedon ja osaamisen määrä kasvaa nopeasti. Työn osana on jatkuva muutoksiin sopeutuminen ja oppiminen. Oppimisenkin haasteet ovat muuttuneet: tärkeää on kyky poisoppia vanhaa ja oppia nopeasti uutta luovasti ja yhdessä muiden kanssa. Tarvitaan aivan uusia älyllisiä ja sosiaalisia valmiuksia, kuten monenlaista ongelmien tunnistamis- ja ratkaisukykyä. (Hietanen & Jylhä 2009: 49 - 50.)

Kotter (1996) toteaa, että kehittämis- ja muutosprosessissa keskitytään usein aivan liikaa asioiden muuttamiseen ja johtamiseen ja jätetään ihmisten johtaminen sivuseikaksi. Muutoshankkeissa, joissa johdetaan liiaksi asioita ja liian vähän ihmisiä, pyritään usein eliminoimaan muutoksiin luonnostaan liittyvä sekasortoisuus. Todellisuudessa ihmisten johtaminen on kuitenkin tärkeintä, jotta todellinen muutos voidaan aikaansaada. Vain sen voimin saadaan ihmiset motivoitumaan muuttamaan toimintamallejaan ja saadaan muutos juurtumaan osaksi organisaation kulttuuria. (Kotter 1996: 26.)

Ihmisten johtamisen haasteellisuus on vahvasti läsnä tämän päivän työelämässä Suomessa. Kilvensalmi (2010) toteaa, että usein johdetaan muutosta muttei ihmisiä muutoksessa. Työyhteisön jäsenet ja asiakkaat saattavat jäädä heitteille ja unohtua, vaikka juuri he ovat ydinasiantuntijoita. Ihmisten on vaikea hahmottaa omaa organisaatiotaan, omaa yksikköään ja omia tehtäviään. Muutos on usein tarpeellinen, mutta ihmisten mielessä se voi näyttäytyä yhtä hyvin uhkana kuin mahdollisuutenakin. Työyhteisö tarvitsee kasvollista muutosjohtajuutta,

jossa limittyvät asioiden ja ihmisten johtaminen. Hyvin johdetussa organisaatiossa varmistetaan, että ihmisillä on todella mahdollisuus sitoutua organisaation perustehtävän mukaiseen toimintaan. (Kivensalmi 2010.) Muutoksen johtaminen ja ihmisten johtaminen muutoksessa ovat keskeisiä tekijöitä myös Kuperkeikan kehittämisprosessissa, jotta prosessille asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Muutoksen johtaminen on olennainen henkilökohtainen kehityshaaste kehittämisprosessin aikana, sillä en ole koskaan aikaisemmin ohjannut kehittämisprosessia.

4 Kehittämisprosessin toteutuksen kehittämismalli

Kehittämisprosessin toteuttaminen ei perustu mihinkään tiettyyn kehittämismalliin, mutta toteutuksessa on monia toimintatutkimuksellisia piirteitä. Tutkiva ote työn kehittämiseen on läsnä, sillä arjen toiminnan tietoinen tutkiminen ja siihen vaikuttavien prosessien näkyväksi tekeminen ovat oleellinen osa kehittämisprosessia. Kehittämisprosessi etenee syklimäisesti, mikä on luonteenomaista toimintatutkimukselle. Prosessin eri vaiheiden toteutusta ei suunnitella tarkasti etukäteen, vaan seuraavat vaiheet muotoutuvat aina saatujen kokemusten, oppimisen, arvioinnin ja teorian yhteistuloksena. Valmiin kehittämismallin toteuttaminen ei ole tarkoituksena, vaan oleellista on luoda prosessia vaihe vaiheelta ja mahdollistaa oppiminen ja kehittäminen sen aikana.

Kuperkeikan kehittämisprosessin toteutusta kuvaa osuvasti seuraava Kirjosen (2007) näkemys. Kehittämistyön on oltava kohdespesifistä. Valmiita malleja voidaan vain harvoin toteuttaa sellaisenaan. Kehittämistyön toteutus on etenemistä pienin askelin ja ikään kuin kokeilevasti. Voisi sanoa, että kehittäminen on läheistä sukua toimintatutkimukselle. Siinä ei aseteta hypoteeseja, vaan edetään portaittain tunnustellen onko suunta oikea. Suuntaa on mahdollista ja pitääkin muuttaa, mikäli jokin askel ei tavoita tukevaa pohjaa. (Kirjonen 2007: 124 - 125.)

Kiviniemi (1999) toteaa, että toimintatutkimukseen liittyy käsitys toiminnan prosessinomaisesta kehittämisestä vähitellen ja usean vaiheen kautta. Työtään kehittävässä yhteisössä pyritään hyödyntämään kehittämiskokemuksista ja eri aineistonkeruuvaiheista saatava palaute meneillään olevan toiminnan muuttamiseksi ja uudentyypisten toimintakäytäntöjen toteuttamiseksi. Toimintatutkimuksessa korostuu tutkimuksen eri elementtien, kuten teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin vähitellen tapahtuva ja joustava muotoutuminen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 1999: 63.) Kuperkeikan kehittämisprosessissa tarkoituksena on edetä siten, että suunnittelu, tiedon kerääminen, arviointi, teorian hyödyntäminen ja prosessin toteutus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Mäkisalo (2003) toteaa, että toimintatutkimuksen taustalla on usko teorian käytännöllisyyteen ja käytännön teoreettisuuteen. Jokainen käytännön ongelmatilanne ja kehittämishanke voi-

daan analysoida siten, että on helpompi ymmärtää, mistä on kysymys ja miksi juuri tämä ongelmatilanne on sellainen kuin se on. Työtä teoreettisesti erittelemällä voidaan löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin. Näitä ratkaisuja käytännössä kokeilemalla ja niiden toimivuutta arvioimalla voidaan koko ajan kehittää ymmärrystä työstä. (Mäkisalo 2003: 148.) Kuperkeikan kehittämisprosessin lähtökohtana on se, että arjen toiminnan sujuvuudessa on todettu ongelmia. Ratkaisua lähdetään hakemaan yhdessä tarkastelemalla ja muokkaamalla työnkuvaa ja työprosessin kokonaisuutta.

Kuperkeikan kehittämisprosessissa keskeistä on koko työyhteisön osallistuminen oman työn tutkimiseen ja kehittämiseen, mikä on ominaista myös toimintatutkimukselle. Mäkisalonen (2003) mukaan toimintatutkimuksen myötä on kehittynyt näkemys siitä, että työntekijä on oman työnsä tutkija ja kehittäjä ja hänen tavoitteenaan tulee olla oman työn haltuun otto ja sen näkyväksi tekeminen. Omaa työtä tutkimalla, analysoimalla ja refleктоimalla sitä voi tietoisesti kehittää. Tämä tarkoittaa, että jokainen työntekijä ja työyhteisö kollektiivisesti osallistuu oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen sekä sitä kautta kehittää yhdessä uuden oppimisen keinoja ja menetelmiä. (Mäkisalo 2003: 148.)

Asioiden yhteinen pohtiminen ja erilaisten näkökulmien esiin tuominen ovat Kuperkeikan kehittämisprosessissa keskeisiä keinoja yhteiselle oppimiselle ja uusien ideoiden syntymiselle. Kiviniemi (1999) toteaa, että toimintatutkimuksen lähtökohtana on toimintaa koskevan tiedon tuottaminen ja omien toimintakäytäntöjen käsitteellistäminen. Tämänkaltaisen näkemyksellisyiden ja asiantuntijuuden voidaan katsoa kehittyvän inhimillisen dialogin myötä, altistamalla oma mielipide osaksi yhteistä keskustelua. Toimintatutkimuksessa on keskeistä tukea toisia yhteisessä oppimisprosessissa sekä osallistua asioiden yhteiseen käsittelyyn ja syventämiseen osana yhteisön yhteistä uudistumispyrkimystä. (Kiviniemi 1999: 66.)

Kuperkeikan kehittämisprosessissa on toimintatutkimuksellisuutta myös siinä mielessä, että se toteutetaan ilman ulkopuolista prosessin ohjaajaa. Kivimäki (1999) toteaa, että toimintatutkimus on luonteeltaan keskeisesti yhteisöllinen prosessi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan yhteisön toiminnalliset roolit voivatkin kietoutua kiinteästi toisiinsa. Tutkija on toisaalta tutkija, mutta hän on myös osallistuja ja toimija. Kehittämishanke on mahdollista toteuttaa myös yhteisöllisesti ja ulkopuolista tutkijaa ei prosessissa välttämättä tarvita. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa edellyttää yhteisöltä valmiutta muutoksiin ja itsensä kehittämiseen sekä panostusta oman toiminnan arvioivaan tarkasteluun. Työyhteisön on pyrittävä kehittämään omaa tietoisuuttaan uudistumisen kohteena olevasta ilmiöstä sekä pohdittava toimintansa perusteita. Toimintatutkimus voidaankin tässä suhteessa nähdä tutkivan yhteisön yhteisenä oppimistapahtumana. (Kiviniemi 1999: 64 - 65.)

5 Kehittämisprosessin tavoitteet

Kehittämisprosessin tavoitteena on työnkuvan ja arjen työprosessin kokonaisuuden hahmottaminen ja muokkaaminen päiväkotikuperkeikassa. Työnkuvaan haetaan selkeyttä, jotta työntekijät tietävät, mitä työtehtäviä heille milloinkin kuuluu. Työprosessin kokonaisuuden hahmottamisen kautta työntekijöille muodostuu käsitys oman työpanoksen merkityksestä osana arjen työprosessia. Kun työyhteisön ymmärrys työnkuvasta ja työprosessista lisääntyvät, paranee arjen toiminnan sujuvuus.

Kehittämisprosessin tavoitteena on myös pohtia, mitä tekijöitä työnkuvassa ja työprosessissa on huomioitava, jotta kasvatustavoitteet toteutuvat arjen toiminnassa lasten kanssa. Kuperkeikan arki on jatkuvasti muuttuvaa ja monia asioita tapahtuu samanaikaisesti päiväkodin eri tiloissa. Jokainen työntekijä on osaltaan toteuttamassa arjen toimintaa ja siten myös osaltaan vastuussa siitä, että kasvatustavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla kaikessa toiminnassa.

Tavoitteena on toteuttaa kehittämisprosessi siten, että se mahdollistaa koko työyhteisön yhteisen kehittämisen ja oppimisen työssä. Jatkuva muutos ja kehittäminen ovat koko ajan läsnä Kuperkeikan työtoiminnassa ja siksi oman työn kehittämisen taidot ovat tärkeitä henkilöstölle. Yhteinen työn kehittäminen ja työssä oppiminen edellyttää työyhteisöltä kykyä oman työn arviointiin. Tämän vuoksi kehittämisprosessin tavoitteena on myös lisätä Kuperkeikan työyhteisön osaamista arvioimaan työotteeseen. Kun työntekijät osaavat tarkastella arvioiden arjen työtään, työssä oppiminen ja työn kehittäminen tehostuvat.

Henkilökohtaisena oppimistavoitteenani on saada osaamista kehittämisprosessin ohjaamisesta ja muutoksen johtamisesta, sillä koen ne ajankohtaisiksi kehityshaasteiksi ammatillisessa osaamisessani. Kehittämisprosessi on aina myös muutosprosessi, joten se antaa prosessin ohjaajalle monenlaisia mahdollisuuksia lisätä osaamistaan muutoksen johtamisessa.

6 Kehittämisprosessin arvioinnin kysymykset ja aineiston kerääminen

Kehittämisprosessin arvioinnissa keskityn opinnäytetyönä toteutettuun vaiheeseen ja arviointikysymyksiä ovat:

- Miten ja mihin liittyen eri tilojen työnkuvat ovat selkiytyneet ja muuttuneet Kuperkeikassa?
- Miten ja mihin liittyen arjen työprosessin kokonaisuus on selkiytynyt ja muuttunut Kuperkeikassa?

- Miten ja mihin liittyen kasvatustavoitteiden toteutuminen arjen toiminnassa lasten kanssa on parantunut?
- Miten prosessi on mahdollistanut yhteisen kehittämisen, oppimisen ja arvioivan työotteen kehittymisen?
- Miten prosessin ohjaaminen ja muutoksen johtaminen on onnistunut prosessissa?

Arvioinnissa käytettävän aineiston kerääminen tapahtui neljällä eri tavalla:

1. Kommenttivihkot. Aineistoa kerättiin arjen toiminnassa kommenttivihkojen avulla. Kuperkeikan eri tiloissa oli omat vihkonsa, joihin työntekijät kirjasivat huomioita ja näkökulmia.
2. Välikyselyt. Ensimmäinen välikysely maaliskuun alussa, jotta saatiin tietoa opinnäytetyönä toteutettavan vaiheen lähtötilanteesta. Toinen välikysely tehtiin huhtikuussa.
3. Loppuarviointi. Yhteinen arviointipalaveri toukokuun lopulla, kun opinnäytetyönä toteutettava vaihe prosessista oli päättynyt. Arviointi toteutettiin pienryhmätyöskentelynä, jonka jälkeen kukin ryhmä kertoi arviointinsa tuotokset koko työyhteisölle. Tämä vaihe nauhoitettiin. Jokainen prosessiin osallistuja kirjoitti myös vapaamuotoisen palautteen siitä, miten prosessin vetäjä oli onnistunut prosessin ohjaamisessa.
4. Omat muistiinpanot. Jokaisen yhteisen palaverin jälkeen kirjoitin omia ajatuksia ja huomioita prosessin toteutumisesta. Tein muistiinpanoja myös arjen työssä huomatuani tai oivallettuani jotain oleellista. Muistiinpanot auttoivat arvioimaan omaa toimintaa ja oppimista suhteessa prosessin ohjaamiseen ja muutoksen johtamiseen.

Aineiston keräämisessä keskeistä oli se, että aineistoa saatiin koko prosessin ajan, jotta sitä voitiin hyödyntää prosessin etenemisen arvioinnissa ja jatkoon suunnittelussa. Prosessissa käytettiin useampia aineistonkeruumenetelmiä, jotta tietoa saatiin mahdollisimman monipuolisesti ja laajasti esiin. Tärkeä näkökulma oli myös se, että arviointiaineiston tuottamiseen osallistui koko työyhteisö.

Prosessin aikana syntynyttä arviointiaineistoa ovat vihkokommentit, välikyselyt ja omat muistiinpanot, joita käytettiin prosessin etenemisen arviointiin ja jatkoon suunnitteluun. Nämä aineistot antoivat myös osittain vastauksia arviointikysymyksiin, mikä tulee esiin prosessin kuvauksen yhteydessä. Keskeisimmän aineiston loppuarviointiin muodosti kuitenkin arviointipalaverissa nauhoitetut pienryhmien arvoinnit sekä jokaisen henkilökohtainen kirjallinen palaute prosessin ohjaajalle.

Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä. Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa ja sen avulla kerätty aineisto saadaan järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä

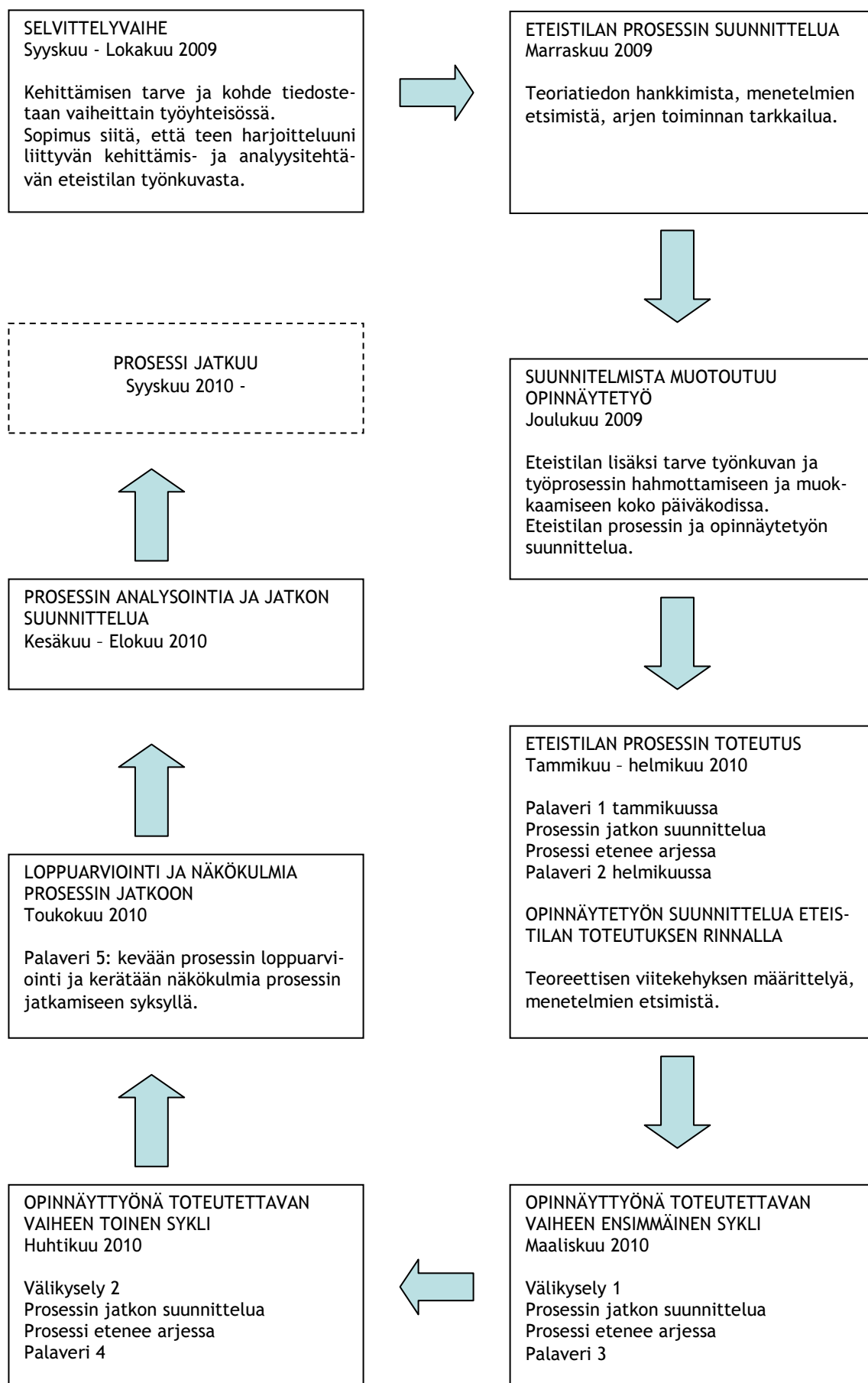
sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103 - 106.) Aineiston analyysin tarkastelunäkökulmat määrittyivät arviointikysymyksistä sekä prosessin jatkon suunnittelun kannalta keskeisistä näkökulmista, kuten käytettyjen menetelmien toimivuus ja työyhteisön esiintuomat näkökulmat. Keräsin eri aineistojen tietoja yhteen, luokittelin niitä ja tein johtopäätöksiä. Keskeistä analyysissä oli selvittää työyhteisön jäsenten omia kokemuksia ja näkökulmia kehittämisprosessista ja tuon niitä esiin suorina lainauksina prosessin kuvauksen yhteydessä.

Aineistoa kertyi prosessin aikana seuraavasti. Käsinkirjoitettuja vihkokommentteja tuli 19 sivua, joka vastaa noin viittä koneella kirjoitettua A4 paperia. Ensimmäiseen välikyselyyn tuli yhdeksän käsin kirjoitettua vastausta, joista viisi oli yhden A4 sivun pituisia ja neljä noin puoli sivua. Toiseen välikyselyyn tuli seitsemän käsin kirjoitettua vastausta, joista neljä oli yhden A4 sivun pituisia ja neljä noin puoli sivua. Omia muistiinpanoja kertyi käsin kirjoitettuna noin kolme A4 sivua ja koneelle noin puolitoista sivua. Loppuarvioinnissa nauhoitetut pienryhmien arvioinnit olivat litteroituna vähän yli viisi sivua. Osallistujien käsin kirjoitettuja palautteita prosessin ohjaajalle tuli yhdeksän, joista neljä oli yhden A4 sivun pituisia ja viisi noin puoli sivua.

7 Kehittämisprosessin vaiheet ja toteutuksen rakenne

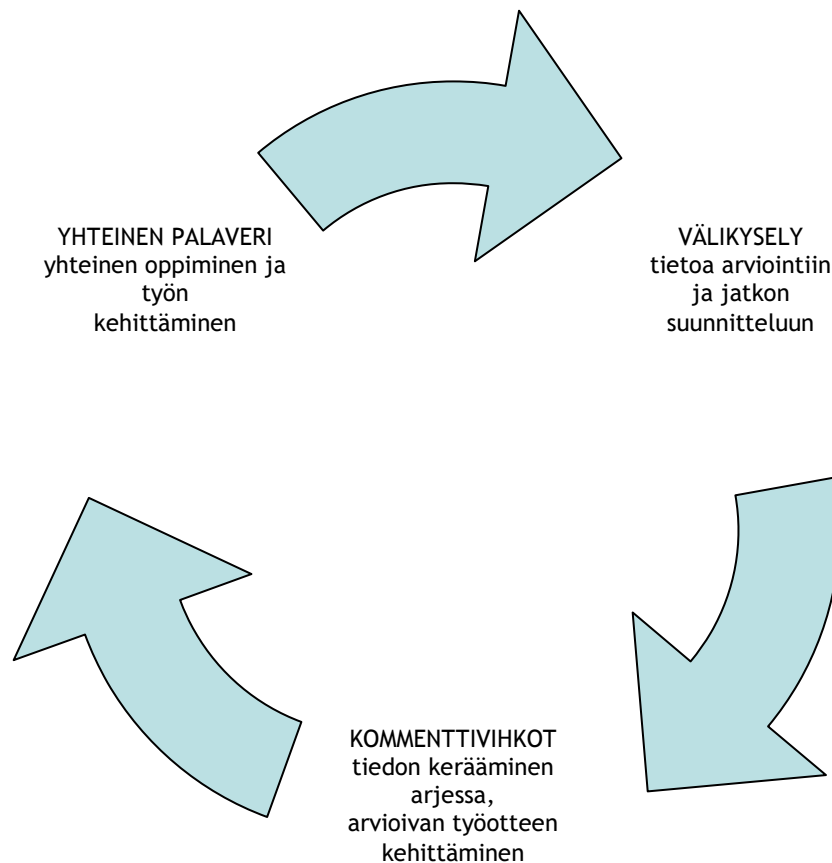
Kuvaan kehittämisprosessin etenemistä vaihe vaiheelta kronologisessa järjestyksessä. Seuraavan sivun kaaviossa on nähtävissä kehittämisprosessin etenemisen vaiheet. Selvittelyvaihe sekä eteistilan prosessin suunnittelu- ja toteutusvaihe olivat toteutuneet ajallisesti ennen opinnäytetyönä toteutettavaa vaihetta. Näiden vaiheiden kuvaaminen on kuitenkin tarpeellista, sillä niillä on ollut merkittävä vaikutus opinnäytetyönä toteutettavan vaiheen suunnitteluun ja toteutukseen sekä henkilökohtaiseen oppimisprosessiini kehittämisprosessin ohjaamisessa ja muutoksen johtamisessa. Eteistilan prosessi on väistämättä mukana myös prosessin loppuarvioinnissa, sillä arviointikysymykset liittyvät Kuperkeikan kaikkiin tiloihin.

Opinnäytetyönä toteutetut vaiheet ajoittuivat maaliskuun 2010 alusta toukokuun 2010 loppuun. Nämä vaiheet läpikäyn monipuolisemmin. Kuvaan käytännön toimintaa kyseisessä vaiheessa, arvioin kyseisen vaiheen toteutumista ja analysoin vaiheen aikana kerättyä aineistoa. Kuvaan myös prosessin jatkon suunnittelua, joka toteutui jatkuvasti etenevänä prosessina toteutuksen rinnalla. Lisäksi analysoin ja arvioin omaa oppimisprosessiani suhteessa prosessin ohjaamiseen ja muutoksen johtamiseen.



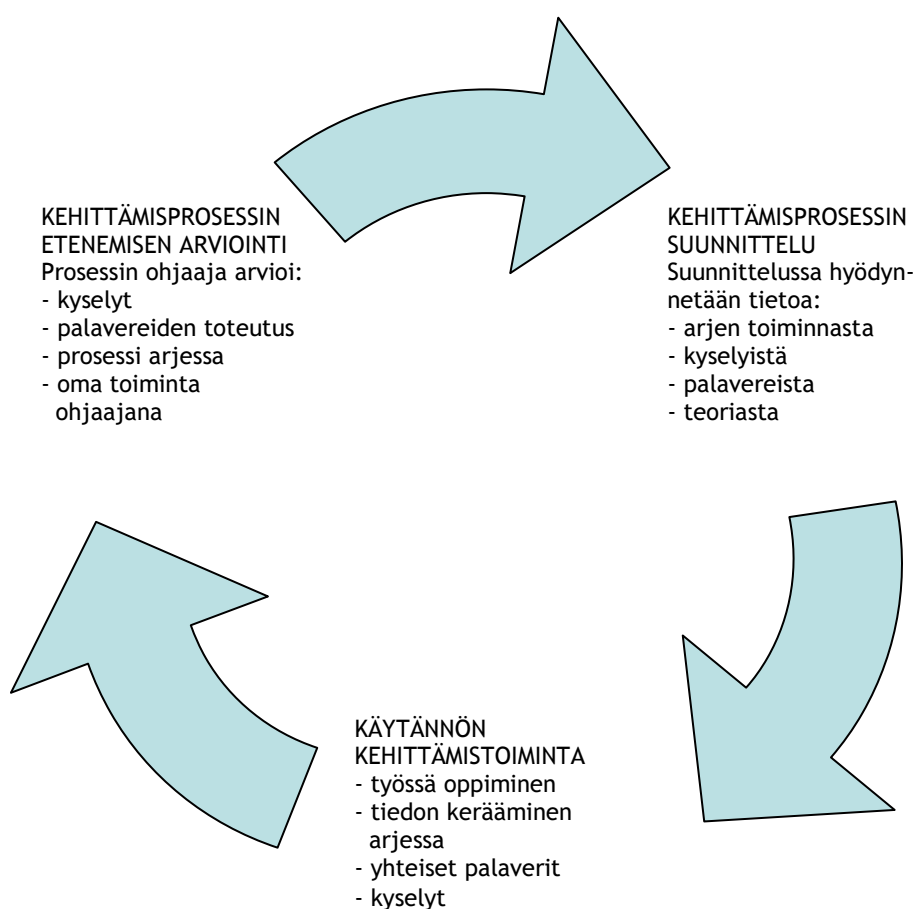
Kuvio 1: Kehittämisprosessin vaiheet

Kehittämisprosessin käytännön toteutus tapahtui syklimäisesti ja opinnäytetyönä toteutettavan vaiheen aikana läpikäytiin kaksi sykliä. Alla oleva kuvio kuvaa yhden syklin aikana tapahtuneet käytännön toiminnan vaiheet. Sykli alkoi kysely-vaiheella, sillä prosessia oli toteutettu jo puolitoista kuukautta. Välikysely antoi tietoa siitä, miten prosessin alku oli onnistunut ja siitä oli apua myös jatkos suunnitteluun.



Kuvio 2: Kehittämisprosessin käytännön toiminnan sykli

Kehittämisprosessissa myös suunnittelu, toiminta ja arviointi etenivät syklimäisesti. Prosessin jatkon suunnittelussa hyödynnettiin teorian tietoa, kyselyistä saatua tietoa, arjen toiminnassa kommenttivihkoihin kerättyä tietoa sekä yhteisissä palaverissa syntyneitä tietoa. Oleellista jatkon suunnittelussa oli huomioida myös työyhteisön jäsenten mielipiteitä ja suhtautumista kehittämisprosessia kohtaan. Käytännössä suunnittelu, toiminta ja arviointi olivat kuitenkin usein läsnä myös samanaikaisesti, sillä kehittämisprosessissa tapahtui monia asioita samaan aikaan eri tasoilla. Seuraavaa yhteistä palaveria suunniteltiin yhtä aikaa kun arjen työssä kerättiin tietoa kommenttivihkoihin ja prosessin ohjaaja arvioi omaa toimintansa onnistuneisuutta ja muutostarpeita.



Kuvio 3: Kehittämisprosessin suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin sykli

Kehittämisosprosessin toteutumista kuvaa myös dynaamisuus, ei tarkka ja staattinen etukäteissuunnittelu. Prosessin jatkuva reflektointi ja arviointi antoi aina uusia näkökulmia siihen, miten prosessia kannattaa viedä eteenpäin. Ojala (2009) kirjoittaa, että kasvatus voi uudistua tavalla, jossa tavoitteet ovat dynaamisia eivätkä tarkkaan etukäteen suunniteltuja, joka voi johtaa kasvatuskäytäntöä staattisuuteen. Tiukka etukäteismäärittely estää tavoitteiden kiinnittymisen oppimisosprosessiin ja sen kontekstiin, mistä puolestaan seuraa se, ettei oppijalla ole mahdollisuutta oppia prosessin ja kontekstien kautta. Jos sen sijaan oppiminen etenee dynaamisten tavoitteiden avulla, toiminnan tavoitteet jäsentyvät toiminnasta sinänsä. Näin saavutettu dynaaminen tavoite saa aikaan toiminnan, joka johtaa johonkin uuteen dynaamiseen tavoitteeseen. Tapahtuu dynaamisesti ohjautuvaa oppimista, jonka onnistumisen tärkeänä ehtona on taata sille riittävästi aikaa. (Ojala 2009: 28.)

Kehittämisosprosessin toteutuksessa lähtökohtana oli myös luottamus Kuperkeikan työyhteisön kykyyn oppia ja luoda uutta omaa työtään kriittisesti tutkien. Kiikkala (2007) toteaa, että kehittämistyö on kriittistä toimintaa, jossa ihmiset muuttavat omaa työtään, toimintatapaansa ja organisaatioitaan. Ihmiset kuvittelevat asioiden tapahtumista etukäteen ja sitten toteuttavat. Kehittäminen perustuu ajatukseen tiedon käytöstä muutettaessa maailmaa sekä siihen, että ihmisillä on kyky oppia, kyky toimia uutta luovalla tavalla ja kyky ottaa käyttöön kätkeytyneitä olevia inhimillisiä voimavaroja. Kehittämistyön tavoitteena on muutoksen tekeminen ja se asettaa haasteita sekä johtajuudelle että kaikille prosessiin osallistuville ihmisille. Ihmisten tulee oppia luottamaan omiin kykyihinsä ja omaan voimaansa, sillä vain ihmisten luovuuteen ja voimaantumiseen voi kytkeytyä jatkuva uudistaminen ja muutoksen tekeminen. (Kiikkala 2007: 63.)

8 Kehittämisosprosessin alkuvaiheiden kuvaus

Syksyn 2009 aikana Kuperkeikassa huomattiin käytännön tilanteiden kautta, että arjen toiminta ei ollut aina sujuvaa. Arjen työprosessissa tehtiin ratkaisuja, jotka osoittautuivat jälkeensä toimimattomiksi kokonaisuuden kannalta. Joku lasten leikkitila saatettiin esimerkiksi sulkea liian aikaisin iltapäivällä, jolloin vaihtoehtoisia toimintoja oli vähemmän tarjolla. Tästä seurasi luonnollisesti se, että mahdollisuus mielekkäisiin leikkeihin väheni ja lapset turhautuivat. Työprosessissa tehtiin paljon yksittäisiä ratkaisuja, jotka eivät käytännössä toimineet yhdessä.

Syksyn kuluessa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että työntekijät kulkivat koko ajan Kuperkeikan tiloissa paikasta toiseen. Kun tästä keskusteltiin yhteisesti, tuli esiin työntekijöiden ajattelu siitä, että he pyrkivät katsomaan missä heitä tarvittaisiin eniten. Esimerkiksi eteistilassa saattoi olla samanaikaisesti viisi työntekijää auttamassa lapsia ulos. Kun suuri osa työntekijöistä oli eteistilassa, ei muissa tiloissa ollut montakaan aikuista tarjoamassa lapsille

mielekästä tekemistä. Niinpä yhä useampi lapsikin hakeutui eteistilaan, koska se näytti olevan paikka, jossa oli tapahtumaa ja elämää.

Arjen toiminnan epäselvyys oli tiedostettu ja tilanteesta keskusteltiin työyhteisön yhteisissä palaverissa syyskuussa ja lokakuussa. Koko työyhteisö oli tietoinen siitä, että jotain on tehtävä, mutta selkeitä ideoita tilanteen selkiyttämiseksi ei heti ollut. Keskusteluja ja tilanteen pohdintaa jatkettiin arjen työn ohessa ja uusia näkökulmia löytyi koko ajan. Eräässä keskustelussa esimieheni kanssa pohdimme sitä, että eteistilassa työskentely on ratkaisevan tärkeää arjen toimivuuden kannalta. Päädyimme ajatukseen siitä, että yksi osatekijä arjen toiminnan epäselvyyteen on se, että työntekijöillä ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä eteistilassa työskentely pitää sisällään. Samaan aikaan, kun tiedostimme eteistilan tärkeän roolin arjen toiminnassa, olin aloittamassa opiskeluuni liittyvää harjoittelua omassa työssäni Kuperkeikassa. Ehdotin, että tekisin harjoitteluuni liittyvän kehittämis- ja analyysitehtävän eteistilan työnkuvasta. Esimieheni piti ajatusta hyvänä ja sovimme, että hän toimisi harjoitteluni ohjaajana.

8.1 Eteistilan prosessin suunnittelua

Marraskuussa 2009 aloitin harjoitteluni ja eteistilan työnkuvaan liittyvän prosessin suunnittelun. Seuraava lainaus harjoitteluraportistani kuvaa eteistilan kehittämisprosessin lähtötilannetta.

”Kehittämisprosessi on nyt aloitusvaiheessa ja kuluneen syksyn aikana olemme tiedostaneet sen, että päiväkodissamme tärkeimmät ratkaisut arjen kokonaisuuden sujuvuuden suhteen voivat tehdä ne työntekijät, jotka sillä hetkellä työskentelevät ”toimintamme hermopisteessä” eli eteistilassa. He ovat konkreettisesti keskellä päiväkotimme tiloja ja siten heillä on mahdollisuus tietää, mitä tapahtuu talon kummassakin päässä sekä ulkona. Eteisessä työskentelevän on siis tiedettävä mitä kaikkea pitää huomioida ja mitä tehdä, jotta kokonaisuus olisi sujuvaa. Toisin sanottuna hänen on oltava tietoinen sen hetkisestä työnkuvastaan. Tällä hetkellä tuo työnkuva ei ole selkeä, joten myöskään tehdyt ratkaisut eivät aina toimi. Tavoitteenamme on hahmottaa, mikä on eteistilan työnkuva ja siten saada kehitettyä eteistilasta ”arjen johtokeskus”. Käytännössä lähdemme ensimmäiseksi tekemään kartoitusta: mistä tekijöistä muodostuu eteistilan työnkuva ja miten nykyisiä toimintatapoja on kehitettävä, jotta eteisen johtokeskus pystyy toimimaan hyvin.”

Vuoden loppu kului siihen, että pyrin saamaan itselleni tilanteesta peruskäsityksen, jonka pohjalta voisin suunnitella prosessin toteutusta. Hain teoretietoa työyhteisön kehittämisestä ja etsin menetelmiä, joista voisin saada ideoita prosessin toteuttamiseen juuri Kuperkeikan työyhteisössä. Koska harjoitteluni alkoi niin lähellä joulua, päädyimme esimieheni kanssa siihen, että mitään työyhteisön yhteistä palaveria ei pidettäisi ennen lomia, vaan prosessi aloitettaisiin käytännössä tammikuussa. Joulun aikaan liittyy päiväkodissa monenlaista tekemistä ja toisaalta työntekijät ovat jo henkisesti siirtymässä joululomalle, joten keskittyminen

johonkin uuteen prosessiin ei onnistuisi. Tammikuussa suuntautuminen uuteen toimintakauden tapahtuu luonnostaan ja mieli on avoimempi uusille ajatuksille lomien jälkeen.

Prosessin suunnittelu oli ajattelutyötä ja kirjojen lukemista, mutta myös työskentelyni arjessa muuttui. Sovin esimieheni kanssa, että olisimme kumpikin jouluun saakka mahdollisimman paljon eteistilassa, jotta saisimme käytännön kokemusta ja näkemystä arjen tilanteista. Meidän kahden lisäksi eteisaikuiseksi pyydettiin vielä yksi työntekijä, jotta saataisiin useampia näkökulmia heti alusta alkaen. Muutos aikaisempaan oli selkeä, sillä nyt eteistilassa olikin samat työntekijät koko päivän, kun aikaisemmin aikuiset olivat vaihtuneet monta kertaa päivän aikana. Työskenneltyäni muutaman päivän eteistilassa oivalsin, että työntekijöiden jatkuva vaihtuminen eteistilassa on vaikuttanut siihen, ettei selkeää käsitystä eteistilan työnkuvasta ole päässyt muodostumaan.

Eteistilassa työskennellessäni aloin nähdä tietynlaista logiikkaa siinä, miksi jotkin asiat tuntuvat toimivan ja toiset eivät. Minulle syntyi mielikuva eteistilan työnkuvasta monina eri palikoista, joista kokonaisuus muodostuu. Huomasin, että palikat liittyvät toisiinsa milloin milläkin tavalla ja jos yksi palikka ei toimi, niin se selvästi saa aikaiseksi sen, että muutkaan palikat eivät toimi. Kirjoitin ajatuksiani ja havaintojani ylös ja keskustelin myös toisten eteisaikuisien kanssa.

Arjen työssä tekemäni havainnot auttoivat minua löytämään ja kehittämään menetelmiä prosessin toteutukseen. Mielikuvani eteistilan työnkuvan palikoista sai minut kiinnostumaan kompetenssi-menetelmästä. Vataja (2009) kuvaa, että Kompetenssi-prosessin toisessa vaiheessa tarkastellaan toimintaa ja tehtäviä, joilla työyhteisö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Tarkoituksena on tuoda näkyviin, mistä toiminnoista ja keskeisistä tekemisistä yksikössä tehtävä työ todellisuudessa koostuu ja mitkä ovat yksikön perustehtävän ja tavoitteiden kannalta keskeisiä toimintoja. Ydintoimintojen näkyviin tuominen tehdään siten, että jokainen työntekijä kirjaa omat tekemisensä ja tehtävänsä omassa työssään ja ne kootaan seinälle nähtäville. Tämän jälkeen yksittäiset tehtävät järjestellään yleisempiin kategorioihin, jotta saadaan selville laajempia tehtäväkokonaisuuksia. (Vataja 2009: 150-151.) Tämä kompetenssi-menetelmän toinen vaihe antoi minulle idean siitä, miten Kuperkeikan työyhteisö voisi lähteä selvittämään eteistilan työnkuvaa ensimmäisessä yhteisessä palaverissa tammikuussa. Tarkempi kuvaus Kompetenssi-menetelmän soveltamisesta käytännössä on ensimmäisen palaverin kuvauksen kohdalla.

Oman työskentelyni kautta olin myös huomannut, että eteistilan työnkuvasta saa paremman käsityksen olemalla siinä kokonaisia päiviä ja että muistiinpanojen tekeminen erilaisista arjen havainnoista on hyödyllistä. Näiden huomioiden pohjalta suunnittelin, että ensimmäisen palaverin jälkeen sovitaan viikoksi kerrallaan työparit eteistilaan ja otetaan käyttöön eteiskom-

menttivihko, johon saa kirjoittaa huomioita ja ideoita liittyen eteistilassa työskentelyyn. Ta-
voitteenani oli löytää kehittämistyön toteuttamiseen sellaisia menetelmiä, jotka osallistaisi-
vat koko työyhteisön ja mahdollistaisivat oppimisen arjen työtä tehdessä. Ajatuksena oli myös
kerätä tietoa arjen työssä, jota voidaan hyödyntää yhteisissä palavereissa sekä prosessin jat-
kon suunnittelussa ja arvioinnissa.

Keskustelin ensimmäisen palaverin toteutussuunnitelmista esimieheni kanssa ja hän piti niitä
toteuttamiskelpoisina. Lisäksi hän kehotti paneutumaan vielä syvemmin muutoksen johtami-
seen liittyviin asioihin, kuten motivointiin ja uuden prosessin liittämiseen aikaisempiin proses-
seihin. Oleellista eteistilassa on myös priorisoida ja ajoittaa eri tekemisiä, jotta työprosessi
sujuisi mahdollisimman jouhevasti. Eteistilan työnkuvaa on siis tarkasteltava myös päivän
kulkuun liittyen ja huomioisin tämän näkökulman suunnittelussa.

8.2 Suunnitelmista muotoutuu opinnäytetyö

Eteistilan prosessia suunnitellessani alkoi yhä selvemmin näkyä, että se tulisikin olemaan al-
kuvaihe laajemmalle prosessille. Keskusteluissa esimieheni kanssa oivalsimme, että Kuper-
keikan joustava ja tilannesidonnainen toiminta edellyttää myös joustavaa ja tilannesidonnais-
ta työnkuvaa. Työnkuva arjen työssä määräytyy pitkälti sen mukaan missä tilassa työntekijä
milloinkin työskentelee. Työyhteisössä ei ole yhteistä käsitystä siitä, mitä kaikkia työtehtäviä
missäkin tilassa tulee tehdä, vaan jokaisella on omanlaisensa mielikuva eri tilojen työnkuvas-
ta. Tämä vaikuttaa siihen, että työprosessin sujuvuus heikkenee.

Pohdimme myös sitä, että Kuperkeikan arjen työprosessi on monimutkainen kokonaisuus, jon-
ka hahmottaminen on haasteellista. Siksi työntekijöiden on myös vaikea ymmärtää oman työ-
panoksensa merkitys kokonaisuuden sujuvuuden kannalta. Arjen toiminta muodostuu monista
erilaisista prosesseista, jotka ovat läsnä samanaikaisesti ja vaikuttavat toisiinsa. Prosessit
muodostavat yhdessä systeemin, joka muuntuu jatkuvasti arjen erilaisten tilanteiden mukaan,
muuta siinä on nähtävissä myös erilaisia syy-seuraus-suhteita ja vaikutusketjuja.

Keskusteluiden myötä todettiin, että Kuperkeikassa on tarve työnkuvan hahmottamiseen ja
muokkaamiseen kaikkien tilojen osalta ja tärkeää on yhdessä hahmottaa myös työprosessin
kokonaisuutta. Näiden näkökulmien pohjalta alkoi muotoutua työnkuvaan ja työprosessin ko-
konaisuuteen liittyvä kehittämisprosessi ja sovin esimieheni kanssa, että opinnäytetyöni olisi
osa tätä prosessia. Eteistilan prosessi on alkuvaihe tästä laajemmasta prosessista ja se toteu-
tettaisiin harjoitteluni aikana. Tämän jälkeen prosessi jatkuu keväällä 2010 opinnäytetyönäni
ja prosessin suunnittelu ja ohjaaminen on minun vastuullani. Esimieheni jatkaisi ohjaajana
myös opinnäytetyössä. Prosessi jatkuu myös syksyllä 2010 opinnäytetyövaiheen jälkeen, sillä
kevät on liian lyhyt ajanjakso koko prosessin läpiviemiseen. Päätös tehdä opinnäytetyö osana

tätä kehittämisprosessia tarkoitti käytännössä sitä, että eteistilan prosessin suunnittelun ja toteutuksen ohessa aloin tehdä opinnäytetyön suunnitelmaa.

Sovimme, että kevään aikana pidetään viisi työyhteisön palaveria, joissa prosessia viedään eteenpäin. Kuperkeikassa on jo vuosia pidetty kerran kuukaudessa puolitoista tuntia kestävä koko työyhteisön iltapalaveri, joten prosessin toteuttaminen ei lisäisi ylitöitä. Palavereiden suunnittelu sekä vetäminen ovat minun vastuullani. Palavereiden välisenä aikana prosessia viedään eteenpäin osana arjen työtä ja samalla suunnittelen prosessin jatkoa. Esimieheni kanssa käymme läpi kehittämistyöhön liittyviä asioita aina tilanteen mukaan, jotta saan apua ja uusia näkökulmia prosessin toteuttamiseen.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lähtökohtia aloin hahmottaa Kuperkeikan aikaisempien kehitysprosessien kautta. Koko työyhteisön osallistuminen kehittämistyöhön ja arjen työssä oppiminen ovat olleet Kuperkeikan kehittämistyön lähtökohtia alusta asti. Prosessin aikana yhteistä kehittämistä ja oppimista voitaisiin tehostaa arvioivan työotteen taitoja kehittämällä. Muutoksen johtaminen on tärkeä näkökulma teoreettisessa viitekehyksessä, sillä kehittämisprosessi on aina myös muutosprosessi ja minulla ei ole aikaisempaa kokemusta kehittämisprosessin ohjaamisesta. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen valikoitui systeemiajattelu, sillä Kuperkeikan arjen toiminta muodostaa monitahoisen systeemin, jonka ymmärtäminen vaatii kykyä systeemiajatteluun.

Päälinjaukset kevään prosessin toteuttamisen suhteen oli tehty ja toteuttamisen tarkempi suunnittelu tehtäisiin vaiheittain prosessin edetessä. Tämä oli tietoinen valinta, sillä sekä esimieheni että minä olimme sitä mieltä, ettei tarkka etukäteissuunnittelu toimi tässä prosessissa. Oleellista on tiedostaa kehittämisprosessin tavoitteet ja visio ja lähteä niiden pohjalta tutkimaan ja kehittämään arjen työtä. Keskeistä on itse prosessi, joka mahdollistaa uusien näkökulmien ja ideoiden syntymisen sekä yhteisen oppimisen ja kokeilun. Suunnittelua ja arviointia tehdään prosessin toteutuksen rinnalla hyödyntäen toteutuksesta saatuja näkökulmia ja kokemuksia. Tärkeää on hakea myös teoratietoa kehittämistyöstä suunnittelun tueksi.

8.3 Eteistilan prosessin toteutus

Eteistilan prosessin käytännön toteutus alkoi tammikuussa 2010, jolloin pidettiin ensimmäinen yhteinen palaveri. Tämän jälkeen prosessi eteni osana arjen työtä ja samalla suunnittelin toista palaveria, joka pidettiin helmikuun lopussa. Seuraavassa kuvaan eteistilan prosessin toteutusta ja jatkan suunnittelua sekä sen rinnalla tapahtuvaa henkilökohtaista prosessiani kehittämistyön suunnittelijana ja ohjaajana.

8.3.1 Ensimmäinen palaveri

Palaveri 1, tammikuu 2010: Mihin olemme ryhtymässä.

1. Kehittämisen prosessin esittely:

- Mitä: nyt aloitettava prosessi on jatkoa Kuperkeikan aikaisemmille prosesseille. Aloitetaan eteistilasta ja kevään aikana käydään läpi myös muut tilat ja työprosessin kokonaisuus.
- Miksi: prosessi selkiyttää työnkuvaa Kuperkeikan eri tiloissa ja auttaa ymmärtämään työprosessin kokonaisuutta. Tämä helpottaa työntekijöitä ymmärtämään oman työpanoksen merkityksen kokonaisuuden kannalta ja tekemään toimivia ratkaisuja arjen tilanteissa, mikä lisää työn sujuvuutta. Vision esittely.

2. Pienryhmätyöskentely: eteistilan työnkuva.

3. Yhteinen työskentely: pienryhmien tuotoksien läpikäynti.

4. Jatkosta sopiminen.

5. Palaverin jälkeen kaikille kirjallisena yhteenveto eteistilan työnkuvasta.

Kuvio 4: Ensimmäisen palaverin sisältö

Ensimmäinen palaveri pidettiin tilanteessa, jossa työyhteisö tiesi jo etukäteen jonkin verran mistä prosessissa on kysymys, sillä kuluneen syksyn aikana oli yhteisesti keskusteltu eteistilaan liittyvistä asioista ja työprosessissa esiin tulleista ongelmista. Palaverin alussa esittelin kehittämisprosessin kertoen mihin olemme ryhtymässä ja miksi. Oleellista oli tuoda esiin, että nyt aloitettava prosessi liittyy Kuperkeikan aikaisempiin muutosprosesseihin. Toin myös esiin kehittämistyön ja muutoksen tarpeellisuutta korostamalla, että arjen työn sujuvuudessa oli todettu ongelmia ja prosessi auttaisi parantamaan toiminnan sujuvuutta.

Keskeistä ensimmäisessä palaverissa oli tuoda selkeästi esiin kehittämisprosessin tavoitteet ja visio. Syksyn aikana oli keskustelujen kautta löydetty jo selkeitä näkökulmia kehittämistyöhön ja niiden pohjalta olin kirjoittanut alustavan vision, jonka luin palaverissa. Vision herättämisestä ajatuksista keskusteltiin yhteisesti ja pohdittiin, onko visio ymmärrettävä, houkutteleva ja tavoitettavissa oleva ja miten sitä voisi muokata. Työyhteisöltä ei tullut muutosehdotuksia visioon, joten totesin, että lähtisimme prosessiin näillä ajatuksilla ja visiota voisi tarpeen mukaan muokata myöhemmin.

Palaverissa työstettiin eteistilan työnkuvaa neljässä pienryhmässä Kompetenssi-menetelmää soveltaen. Aluksi pyysin pienryhmiä kirjoittamaan tarralapuille kaikki mieleen tulevat asiat ja tehtävät, joita eteistilassa työskentelevä tekee päivän aikana. Yhdelle tarralapulle kirjoitetaan vain yksi tehtävä. Kun ryhmät olivat saaneet kirjoittamisen valmiiksi, luki jokainen ryhmä ensin tuotoksensa ääneen ja sitten tarralaput laitettiin seinälle. Tämän jälkeen ryhmiteltiin yhdessä lappuja aihepiireittäin, jotta saatiin muodostettua laajempia tehtäväkokonaisuuksia. Lopputuloksena seinällä oli eri ryhmiin järjestettyjä tarralappuja, joille mietittiin otsikot. Kuperkeikan työyhteisön yhteinen käsitys eteistilan työnkuvasta oli nyt seinällä ja tämän jälkeen keskusteltiin yhteisesti. Lappujen suurta määrää ihmeteltiin ja naureskeltiin sitä, ettei todellakaan ole kumma, jos eteistilassa tuntuu olevan aina monta tekemistä yhtä aikaa eikä tiedä mihin säntäisi milloinkin. Tunnelma oli myönteinen ja vapautunut, vaikka eteistilan työnkuva näyttikin laajalta ja monimutkaiselta. Lupasin kirjoittaa seinällä olevan eteistilan työnkuvan koneella ja jakaa sen kaikille, jotta jokainen voi vielä itsenäisesti perehtyä siihen sekä hyödyntää sitä myös arjen työssä. (Liite 1, eteistilan työnkuva.)

Palaverin lopussa kerroin, että prosessi etenee osana arjen työtä siten, että seuraavan neljän viikon ajaksi eteistilaan sovitaan työparit viikoksi kerrallaan. Näin jokainen pääsee käytännössä kokeilemaan, tutkimaan ja oppimaan lisää eteistilassa työskentelystä. Eteistilassa on myös kommenttivihko, johon kirjataan viikon aikana omia huomioita ja kokemuksia. Eteisviikon lopussa jokainen työpari täyttää yhdessä aikajanakaavion, johon merkitään oma näkemys siitä, miten eri työtehtävät käytännössä kannattaa ajoittaa eteistilassa päivän aikana.

Palaverin jälkeen arvioin omaa toimintaani ohjaajana sekä sitä, oliko muutosprosessi saatu liikkeelle. Yhteistä keskustelua oli syntynyt paljon ja pienryhmätyöskentelyyn jokainen osallistui aktiivisesti. Palaverissa saatiin muodostettua myös hyvin yhteistä käsitystä eteistilan työnkuvan sisällöstä. Yhteinen kehittäminen ja oppiminen oli käynnistynyt, joten edellytykset prosessin jatkamiselle oli luotu. Toisaalta vielä ei voinut arvioida sitä, miten hyvin työyhteisö oli ymmärtänyt kehittämisprosessin tavoitteet ja vision tai kuinka motivoituneita he olivat. Nämä asiat tulisivat näkyviin vasta myöhemmin.

8.3.2 Prosessin eteneminen arjessa ja jatkon suunnittelua

Palaverin jälkeen jaoin kirjoittamani yhteenvedon eteistilan työnkuvasta kaikille työyhteisön jäsenille. Hyödynsin yhteenvedon myös aikajanakaavion tekemisessä. (Liite 2, aikajanakaavio.) Kun kaikki neljä eteistyöparia ovat oman viikkonsa päätteeksi täyttäneet aikajanakaavionsa, teen niistä yhteenvedon seuraavaan palaveriin. Seurasin myös sitä, miten kehittämisprosessi lähtee liikkeelle osana arjen työtä. Eteistyöparit keskittyivät hyvin työskentelemään eteisessä ja keskustelivat erilaisista arjen tilanteista. Toisaalta koin, että työyhteisössä oli odottavaa ja tarkkailevaa ilmapiiriä. Arvelin sen johtuvan siitä, että vielä ei oikein tiedetä

mitä ollaan tekemässä ja toisaalta myös saatetaan miettiä onko tässä järkeä. Keskustelin huomioistani esimieheni kanssa ja sovimme, että seuraavassa palaverissa kannattaa avoimesti keskustella asiasta ja panostaa edelleen työyhteisön motivointiin. Aikaa pitää varata myös yhteiseen keskusteluun siitä, miten alku on sujunut ja miten prosessin tavoitteet tiedostetaan.

Kommenttivihko aiheutti työyhteisössä kysymyksiä, sillä mietittiin, mitä siihen on tarkoitus kirjoittaa. Rohkaisin kirjoittamaan vihkoon aivan vapaasti, sillä tarkoituksena on saada mahdollisimman monenlaisia näkökulmia ja kokemuksia muistiin, jotta niitä voidaan hyödyntää prosessin jatkossa. Monet arjen pienet tilanteet unohtuvat helposti, eikä niitä enää muisteta esimerkiksi seuraavassa palaverissa ja näin tärkeää tietoa valuu hukkaan. Viikkojen aikana eteivihkoon kertyi vähitellen kommentteja ja luin niitä aina välillä saadakseni ideoita prosessin jatkamiseen ja seuraavan talopalaverin suunnitteluun. Seuraavat kommentit osoittavat, että eteisessä työskentelevät miettivät ja tarkkailivat työn sujuvuutta ja työparin keskinäistä työnjakoa.

”Kun ulkotila käytössä koko ajan, niin lounaan jälkeen ulos lähtevien ei tarvi odottaa eteisessä, vaan voi mennä suoraan ulos, kun siellä on aikuinen.”

””Työnjako eteistilassa lounaan jälkeen: toinen hoitaa ulkoilun ja ruokailuun menon, toinen vessan ja nukkumaan menon.”

Eteistyöskentelyssä nähtiin myös haastetta, sillä monia tekemisiä kasaantuu samaan hetkeen ja lasten päivästä ei tiedä paljonkaan. Kehittämiseksi tuli ajatus luoda kuivauskaappiin täyttöjärjestys, jotta aikaa ei kuluisi kuivien hanskojen etsimiseen märkien takaa.

”Kamalin ”en ehdi mihinkään”, on aivan liikaa tekemistä ja joka paikassa. Tunnne on ruoan jälkeen, jos lapsia menee ja tulee ulos, koska lapsia myös menee ja tulee nukkumaan.”

”Eteisessä ollessa tuntuu, ettei tiedä lasten päivästä juuri mitään paitsi: Jussi oli aamupäivällä ulkona ja Essi oli luistelemassa.”

”Kuivauskaappiin kehitettävä täyttöjärjestys, jolloin tietää mitkä hanskat olisivat kuivat.”

Suunnittelin prosessin jatkoa seuraavan palaverin osalta sekä laajemmin koko kevään prosessia ajatellen. Hain teorian tietoa, etsin menetelmiä ja keskustelin esimieheni ja työkavereiden kanssa. Tein yhteenvetoa eteistyöparien täyttämistä aikajanoista kiinnittäen huomiota mm. yhtäläisyyksiin ja eroihin sekä tarkastellen, missä kohden päivää useita tehtäviä kasaantuu samaan hetkeen ja milloin on puolestaan hiljaisempaa. Kävin läpi eteivihkon kommentteja ja seurasin arjen toimintaa oman työskentelyni ohessa.

Eri näkökulmia hyödyntäen suunnittelin, että toisessa palaverissa tarkastellaan eteistilan työprosessin toteutumista päivän kuluessa. Lisäksi pohditaan pienryhmissä, mihin asioihin eteistilassa työskentelyssä tulee kiinnittää huomiota, jotta kasvatustavoitteet toteutuisivat mahdol-

lisimman hyvin. Päätin käyttää pienryhmätyöskentelyä menetelmänä myös toisessa palaverissa, sillä se oli osoittautunut ensimmäisessä palaverissa tehokkaaksi tavaksi saada paljon tietoa lyhyessä ajassa. Se oli mahdollistanut hyvin myös jokaisen osallistumisen ja erilaisten näkemysten esiin saamisen. Suunnittelussa tein myös tietoisin valinnan siitä, että toinen palaveri käytetään vielä kokonaisuudessaan eteistilan pohdintaan. Tarkastelemalla eteistilan työnkuvaa ja työprosessia monipuolisesti opitaan tarkkailemaan arjen työtä sekä huomaamaan erilaisia eteistilan työprosessiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden välisiä vaikutusketjuja. Tästä on hyötyä jatkossa muiden tilojen työnkuvan ja työprosessin kokonaisuuden työstämiseen. Eteistilan prosessin aikana työyhteisö myös tiedostaa konkreettisen kokemuksen kautta, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Samoin palavereissa käytetyt menetelmät tulevat jo tutuiksi ja niitä on helpompi käyttää prosessin jatkossa.

8.3.3 Toinen palaveri

Palaveri 2, helmikuu 2010: Eteistilassa tapahtuu.

1. Aikajanojen yhteenvedon ja vihkokommenttien läpikäynti: miten eteistilan työkuva toteutuu työprosessina päivän kuluessa, yhteistä keskustelua.
2. Miten prosessi etenee, yhteistä keskustelua.
3. Motivointia jatkamiseen.
4. Pienryhmätyöskentely: kasvatustavoitteiden toteutuminen eteistilan työtoiminnassa.
5. Yhteinen työskentely: pienryhmien tuotosten läpikäynti.
6. Jatkosta sopiminen.
7. Palaverin jälkeen kaikille kirjallisena yhteenveto pienryhmätyöskentelyn tuotoksista.

Kuvio 5: Toisen palaverin sisältö

Palaverin alussa käytiin läpi aikajanojen yhteenvedoa sekä vihkokommentteja, jotta opitaan ymmärtämään eteistilan työprosessin toteutumista päivän kuluessa ja tiedostetaan mihin seikkoihin on kiinnitettävä huomiota, jotta kokonaisuus toimisi mahdollisimman hyvin. Kiireisinä ajankohtina eteisaikuisten keskinäinen työnjako ja tehtävien tekeminen toimivassa järjestyksessä korostuvat ja rauhalliset ajat päivän aikana kannattaa hyödyntää nykyistä tehokkaammin erilaisiin järjestelytehtäviin ja etukäteisvalmisteluihin päivän jatkoa ajatellen.

Yhteisesti keskusteltiin myös arjen toiminnassa esiin tulleista ajatuksista liittyen uusiin tehtäviin eteistilan työnkuvassa. Arjessa oli keskusteltu siitä, kuka huolehtii lounasruoat niille nuo-

rimmille lapsille, jotka syövät jo ennen varsinaista lounasaikaa. Asian huolehtiminen oli ollut yhteisellä vastuulla, mikä sai aikaan jatkuvaa kyselyä ja tarkistelua päivittäin. Riskinä oli myös se, että oletettiin jonkun muun huolehtivan asiasta ja lounasta ei annettu ajallaan. Nyt sovittiin, että jatkossa eteistilassa työskentelevät vievät ruuan pienimmille ja syöminen on joka päivä keltaisella puolella, jotta asiaan tulee selkeä toimintatapa. Lisäksi pohdittiin sitä, pitäisikö lasten lääkkeiden antaminen liittää eteistilan työnkuvaan. Päätöstä ei vielä tehty, sillä asiassa olisi ratkaistava monia yksityiskohtia, kuten lääkkeiden toimivien säilytyspaikka, lääkkeiden antamiseen liittyvän tiedon merkitseminen jne.

Prosessin käynnistymisestä keskusteltiin yhteisesti ja motivoin työyhteisöä prosessin jatkamiseen. Olin saanut myönteistä palautetta siitä, että eteisviikko oli ollut hyvä juttu oppimisen kannalta. Yhdessä todettiin, että eteistilassa työskentelyä oppii vain siinä olemalla ja nyt kokonaisuus alkaa hahmottua jokaiselle. Kerroin myös, että koen työyhteisön vielä tarkkailevan lähdeittäisiinkö liikkeelle. Tähän liittyen keskustelimme prosessin tarkoituksesta ja tavoitteista ja korostin sitä, että prosessi on koko työyhteisön yhteinen juttu. Jokaisen näkökulmat ja kokemukset ovat tärkeitä ja uudet ideat ja ratkaisut on yhdessä etsittävä ja kokeiltava. Totesin myös, että muutokseen ja kehittämiseen jokainen lähtee omalla persoonallisella tavallaan: innostujat, epäilijät, tarkkailijat, passiiviset, vastustajat jne. Omaa persoonallista tapaansa kannattaa miettiä, sillä sen tiedostaminen on hyödyllistä sekä ammatillisen kehittymisen että itsetuntemuksen kannalta.

Pienryhmätyöskentelyllä tarkasteltiin eteistilan työnkuvaa varhaiskasvatuksellisesta näkökulmasta. Eteistilan työtehtävät ovat suurelta osin konkreettista tekemistä, jossa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa lapsiin. Työtilanteet ovat siis myös kasvatus- ja oppimistilanteita ja siksi on oleellista tiedostaa miten tilanteissa toimii, jotta Kuperkeikan yhteisesti määritellyt kasvatustavoitteet toteutuisivat. Jokainen ryhmä sai oman arkipäiväisen tilanteen pohdittavakseen, joita olivat vaipan vaihto, eteisrallin pysäyttäminen, pukemistilanteet sekä ulos lähteminen kun lapsi haluaisi olla koko päivän sisällä. Pienryhmät pohtivat ja kirjasivat ylös näkökulmiaan.

Yhteiseen keskusteluun pienryhmätyöskentelyn jälkeen ei jäänyt aikaa, sillä palaverin alussa keskustelua oli ollut arvioimaani enemmän. Päädyin siihen, että ryhmien kirjaamat asiat luetaan ääneen ja kirjoitan ne myöhemmin puhtaaksi ja jaan kaikille luettavaksi. (Liite 3, kasvatustavoitteiden toteutuminen eteistilassa.) Lopuksi kerroin, että prosessia jatketaan arjen työssä siten, että eteistilaan sovitaan edelleen työparit viikoksi kerrallaan ja kommenttivihkoon kirjoittamista jatketaan. Jokainen työyhteisön jäsen saa myös vastata nimettömänä välilykselyyn, jonka tarkoituksena on saada palautetta toteutetusta prosessista sekä kaikkien ideoita jatkoon suunnitteluun.

Palaveri jälkeen arvioin oman toimintani onnistuneisuutta suhteessa prosessin ohjaamiseen ja muutoksen johtamiseen. Yhteinen keskustelu prosessin liikkeelle lähdöstä oli hyödyllinen, sillä kun kerroin avoimesti kokevani työyhteisön vielä tarkkailevan tilannetta, tuntui se vapa-uttavan yleistä ilmapiiriä. Samoin keskustelu prosessin tavoitteista ja jokaisen yksilöllisestä tavasta suhtautua muutokseen oli oleellista. Avoin keskustelu antoi edellytyksiä sille, että työyhteisön motivaatio ja sitoutuminen prosessiin vahvistuisivat ja jokainen työyhteisön jäsen ymmärtäisi olevansa tärkeä tekijä prosessin toteutuksessa. Palaverin toteutuksessa aikaa ei jäänyt riittävästi pienryhmien tuotosten yhteiseen käsittelyyn, mikä olisi vahvistanut yhteistä oppimista. Aikataulun suunnitteluun on siis jatkossa keskityttävä vielä enemmän.

9 Opinnäytetyönä toteutetun vaiheen kuvaus ja analysointi

Opinnäytetyönä toteutettavan vaiheen alkaessa kehittämisprosessi oli edennyt siten, että eteistilan työnkuvaa ja työprosessia oli työstetty kahdessa yhteisessä palaverissa sekä viemällä prosessia eteenpäin arjen työssä. Työyhteisö oli myös pohtinut kasvatustavoitteiden toteutusta arjen tilanteissa eteistilassa. Henkilökohtaisesti olin eteistilan prosessin aikana oppinut monia asioita kehittämisprosessin suunnittelusta ja ohjaamisesta. Osa oppimisesta oli tapahtunut käytännössä tekemällä ja kokeilemalla, mutta paljon olin saanut uutta ymmärrystä myös teorian tietoa hakemalla.

Käytännön toteutuksen kautta oli todettavissa, että prosessin eteenpäin vieminen palaverissa ja arjen työssä oppimisen avulla tuntui toimivalta ratkaisulta. Haasteeksi tiedostin ajankäytön paremman hallinnan palaverissa, jotta kaikki suunniteltu ehdittäisiin läpikäymään. Koska palaverin kesto on vain puolitoista tuntia, ei yhteen kertaan voi ottaa liikaa asiaa. On siis osattava ottaa esiin kaikista oleellisista ja mahdollisimman selkeästi. Toisaalta pidin kuitenkin tärkeänä sitä, että palaverissa arvioisin aina tilannetta kokonaisuutena ja olisin valmis joustamaan aikataulusuunnitelmasta. Toisessa palaverissa oli yhteiseen keskusteluun kulunut aikaa arvioitua enemmän, mutta en katkaissut keskustelua, sillä se oli yhteistä oppimista ja erilaisten vaihtoehtojen pohtimista parhaimmillaan.

Yhteisen työssä oppimisen kannalta haasteena oli saada koko työyhteisöä mahdollisimman hyvin mukaan prosessin eteenpäin viemiseen osana arjen työtä. Toisaalta tiedostin kuitenkin myös sen tosiasian, että tuskin koskaan on mahdollista saada kaikkia täysillä mukaan. Oleellista on saada prosessi etenemään kohti asetettuja tavoitteita ja siihen on mahdollista päästä, kunhan suurin osa työyhteisöstä on halukas viemään prosessia eteenpäin.

Teorian avulla olin hahmottanut, että prosessia kannattaa viedä eteenpäin toimintatutkimukselliseen tyyliin syklimäisesti siten, että suunnittelu, käytännön tekeminen ja arviointi muodostavat jatkuvasti etenevän prosessin. Arviointitiedon keräämiseen olisi jatkossa panostettava

enemmän ja oli päätynyt siihen, että tekisin kevään aikana kaksi välikyselyä henkilökunnalle prosessin toteutukseen liittyen. Kevään lopulla olisi loppuarviointi.

Opinnäytetyönä toteutettavan vaiheen alkaessa olin määritellyt kevään prosessin pääsisällöt prosessin tavoitteiden ja vision pohjalta teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Ensinnäkin keskitytään Kuperkeikan eri tilojen työnkuvaan sekä arjen työssä että yhteisissä palaverissa. Toiseksi arjen työprosessin kokonaisuutta avataan systeemiajattelun näkökulmasta. Kolmanneksi tarkastellaan kasvatustavoitteiden toteutumista arjen toiminnassa lasten kanssa ja pohditaan mihin tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, jotta yhteiset tavoitteet toteutuisivat yhä paremmin. Arvioiva työote on kevään prosessin sisältönä siten, että toteutuksessa pyritään kehittämään työyhteisön taitoja arvioivaan työotteeseen.

Prosessin käytännön toteutusta en ollut vielä tarkasti suunnitellut, sillä suunnittelussa olisi oleellista hyödyntää sekä arjessa kerättävää tietoa että työyhteisöltä saatavaa palautetta. Selvää oli kuitenkin se, että prosessi etenisi syklimäisesti ja ensimmäinen sykli alkaisi vaiheessa, jossa tehdään ensimmäinen välikysely. Vastauksia hyödyntäen suunnittelisin prosessin jatkamista osana arjen työtä sekä seuraavassa palaverissa.

9.1 Ensimmäinen sykli

Opinnäytetyönä toteutettava vaihe alkoi välikyselyn tekemisellä, jonka tarkoituksena oli saada selville, miten yhteinen oppiminen oli toteutunut eteistilan prosessissa. Kyselyllä haettiin myös työyhteisön näkemyksiä eteistilan prosessin toteutuksesta sekä työyhteisön ideoita prosessin jatkoon. Kysymyksiä olivat, mitä olet oppinut eteistilan prosessin aikana, miten toimintasi on muuttunut eteistilassa ja mikä prosessin toteutuksessa on toiminut ja mitä pitäisi muuttaa. Lopuksi kysyttiin, miten prosessia kannattaisi mielestäsi jatkaa kun siirrytään pohtimaan Kuperkeikan muita tiloja. (Liite 4, välikysely 1.)

9.1.1 Ensimmäisen välikyselyn tuloksia

Työyhteisö vastasi kyselyyn ahkerasti, sillä vain yksi vastaus kymmenestä jäi puuttumaan. Joidenkin vastaukset olivat lyhyitä ja toiset puolestaan olivat kirjoittaneet paljonkin. Vain muutama vastaaja oli jättänyt joihinkin kysymyksiin vastaamatta. Seuraavassa käyn läpi kyselyn tuloksia ja kerron miten ne vaikuttivat prosessin jatkoon suunnitteluun.

Työyhteisössä koettiin, että eteistilan prosessin aikana on opittu uutta ja myös oma toiminta on muuttunut. Omaa työtä ja työprosessin systeemiä hahmotettiin paremmin ja aktiivisuus tehdä asioita oli lisääntynyt. Toisaalta työskentely eteistilassa koettiin edelleen haasteelliseksi, mikä osoitti sen, että prosessia olisi tärkeä jatkaa edelleen myös eteistilan osalta.

"Olen oppinut hahmottamaan työtäni ja Kuperkeikkaa paremmin. Tämä prosessi on pistänyt minut ajattelemaan asioita hieman eri tavalla kuin ennen."

"Olen pysyvämminkin eteisessä enkä haahuile sinne tänne. Työnjako parin kanssa on uutta ja mukavaa. Osaan ottaa paremmin huomioon kaikki tehtävät mitä pitää tehdä."

"Ymmärrys talon sisäisten systeemien vaikutuksista toisiinsa on lisääntynyt, mutta edelleenkin koko paketin hallitseminen on iso haaste."

"Ennen odottelin asioita tapahtuvaksi ja "käskyjä" tehdä jotain, nyt laitan asioita tapahtumaan."

"Eteisessä ollessani en pysty tekemään päätöksiä, joita minulta ehkä odotetaan."

Eteistilan prosessin käytännön toteutukseen oltiin tyytyväisiä, sillä alku oli tuntunut selkeältä ja prosessi oli lisännyt yhteistä pohdintaa ja keskustelua. Työyhteisössä oli huomattu myös se, että työn kehittäminen vaatii ponnisteluja omien toimintamallien muuttamiseen.

"Minulla on sellainen käsitys, että eteisen kohdalla on tosiaan mietitty ja ruvettu keskustelemaan mitä, miten ja milloin asioita kannattaa tehdä."

"Tykkään siitä, että on ollut selkeä alku: talopalaverit, kaikille omat viikot, vihko. Eli ulkoinen järjestys on ollut hyvää."

"Kaikkien työntekijöiden tavat ja toimintamallit on lähes mahdotonta sovittaa yhteen ilman tyytymättömyyttä. Joku joutuu tekemään enemmän ponnisteluja toimintamalliensa muuttamisen eteen -> stressiä ja toiset pääsevät vähemmällä vaivalla."

Vastauksissa oli myös monia näkökulmia prosessin jatkoon suunnitteluun. Kommenttivihkojen käyttöä ehdotettiin kaikkiin tiloihin ja haluttiin käydä läpi kaikkien tilojen työnkuvat sekä tarkastella eri tilojen välistä vuorovaikutusta työprosessissa. Myös lapsille tarjottavan toiminnan sisältöön haluttiin panostaa.

"Jokaisen tilan työnkuvat tulisi määrittää yhtä huolella ja laajasti, kuin eteistilan työnkuvan kohdalla tehtiin. Työparit olisi mielestäni toimiva ratkaisu joka tilassa."

"Ainakin kirjata ajatuksia vihkoon joka tilassa."

"Jumppiksen ja keltaisen puolen vuorovaikutus toisiinsa ... sen huomioiminen/aikatauluttaminen."

"Ulkoisen mallin lisäksi haluaisin, että keskityttäisiin laadukkaaseen tekemiseen tarjoamiseen lapsille."

"Katsomme, että aina on kaksi aikuista sekä keltaisella ja vihreällä. Niin pystyy keskittymään toimintaan ja lapsiin."

Kysely auttoi saamaan selkeämmän kuvan opinnäytetyönä toteutettavan vaiheen lähtötilanteesta. Vastauksista selvisi, että työyhteisö oli tyytyväinen prosessin alun toteutukseen ja käytettyihin menetelmiin. Eteistilassa toimimista opeteltiin edelleen ja toisaalta mietittiin jo muidenkin tilojen toimintaa. Oman toiminnan ja työprosessin tarkkailua ja arviointia tehtiin aikaisempaa enemmän ja myös toimintatapoja oli muutettu. Vastauksissa näkyi myös se, että työyhteisössä tiedostettiin jo hyvin kehittämisprosessin tarkoitus ja tavoitteet. Prosessin oh-

jaajana olin tyytyväinen siihen, että työyhteisö oli selvästi lähtenyt liikkeelle ja vastauksista näkyi motivaatiota ja halua prosessin eteenpäin viemiseen.

9.1.2 Jatkon suunnittelua ja prosessin etenemistä arjessa

Jatkon suunnittelussa lähdin liikkeelle siitä, että vastausten perusteella pysähtyminen työskentelemään eteistilaan viikoksi kerrallaan oli toiminut. Menetelmää kannattaisi jatkaa edelleen ja sitä voisi käyttää myös Kuperkeikan muissa tiloissa. Myös kommenttivihko oli osoittautunut hyväksi menetelmäksi saada arjen tietoa esiin, joten sen käyttöä jatketaan eteisessä ja työyhteisöltä saadun ehdotuksen mukaan perustetaan kommenttivihkot myös keltaiselle puolelle, vihreälle puolelle sekä retkeilyyn ja ulkoiluun. Suunnittelin, että vihkot otettaisiin käyttöön jo seuraavalla viikolla, jotta tietoa arjesta kerättäisiin ja voisin hyödyntää sitä seuraavan palaverin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Keskustelin suunnitelmista esimieheni kanssa ja pohdimme, että kovin montaa työntekijää ei voisi määritellä koko päiväksi tiettyyn työpisteeseen, sillä työprosessin joustavuus kärsisi. Päädyimme siihen, että eteistilassa jatkaisi työpari viikon kerrallaan ja lisäksi kahden viikon aikana sovittaisiin muutamaksi päiväksi kerrallaan työntekijä vihreälle puolelle, keltaiselle puolelle sekä retkeilyyn. Työntekijät kirjoittavat kommenttivihkoon huomioitaan ja kahdessa viikossa saadaan useamman työntekijän kommentteja kaikista tiloista. Työskennellessään kahden viikon aikana kokonaisia päiviä eri tiloissa työntekijät saavat myös monipuolisia kokemuksia työprosessista ja työnkuvasta. Käytännön kokeilun kautta saadaan tietoa myös siitä, miten useamman ihmisen sijoittaminen tiettyyn paikkaan kokonaisiksi päiviksi toimii.

Suunnitelmien mukaisesti perustin uudet kommenttivihkot ja laitoin henkilökunnan infotaululle viestin siitä, että seuraavan kahden viikon aikana kerätään tietoa ja näkemyksiä Kuperkeikan eri tiloista kommenttivihkoihin. Viestissä oli myös taulukko, josta selvisi kuka on missäkin tilassa ja milloin. Pyysin työyhteisöä kiinnittämään huomiota etenkin siihen, mikä arjen työssä toimii ja mikä on haasteellista sekä miten tiedonkulku eri tilojen välillä toimii. Valitsin nämä näkökulmat, koska suunnittelin seuraavan palaverin aiheeksi työprosessin kokonaisuuden avaamista systeemiajattelun avulla. Kyselyn vastauksista oli selvästi käynyt ilmi, että työyhteisö miettii jo paljon työprosessin kokonaisuutta, joten sen yhteinen työstäminen olisi ajankohtaista prosessin etenemisen ja yhteisen oppimisen kannalta. Myös esimieheni oli sitä mieltä, että työprosessin kokonaisuuden avaaminen olisi järkevää tehdä seuraavaksi.

Tarkkailin prosessin etenemistä arjessa ja useamman ihmisen määrittely tiettyyn tilaan kokonaiseksi päiväksi osoittautui osittain hankalaksi. Eteistilassa ja retkeilyn osalta käytäntö tuntui toimivan hyvin, mutta vihreän puolen ja keltaisen puolen kohdalla oli hankaluuksia. Kyseiseen tilaan määriteltyä työntekijää tarvittiin esimerkiksi välillä ulos tai hänen apuaan tarvit-

tiin eteisessä, jos toinen eteistilan työparista oli jo lähtenyt kotiin. Oli myös päiviä, jolloin johonkin tilaan määritelty työntekijä oli poissa. Keskustelin toteutukseen liittyvistä hankaluuksista työntekijöiden kanssa ja sovimme, että tilassa pyritään olemaan mahdollisuuksien mukaan. Ei haittaa, jos välillä on mentävä johonkin muualle, sillä oleellisinta on, että työprosessin kokonaisuus toimii.

Työntekijöiden nimeäminen tiettyyn tilaan herätti myös kysymyksen välipalan toteutukseen liittyen. Aikaisemmin oli ollut tapana, että vastuu välipalasta liittyi tiettyyn työvuoroon ja kyseinen työntekijä huolehti sen tarjoilusta keltaisella puolella. Jos välipalaa syötiin sekä sisällä että ulkona, kyseinen työntekijä antoi itse välipalan toisessa tilassa sekä huolehti välipalan toiseen tilaan jonkun toisen tarjoiltavaksi. Miten toimittaisiin nyt, kun tuon työvuoron työntekijä saattoikin olla määriteltynä johonkin muuhun tilaan. Sovittiin, että välipalasta huolehtii tästä lähtien se aikuinen, joka on keltaisella puolella välipalan aikaan. Jos välipalaa syödään myös ulkona, voi eteistilassa työskentelevä huolehtia välipalan ulos.

Suunnittelussa mietin myös koko kevään toteutusta. Kevään ajalle oli sovittu viisi yhteistä palaveria, joista kolme oli vielä edessä. Viimeinen palaveri tulisi kulumaan kevään prosessin loppuarvioinnissa ja syksyn jatkoon suunnittelussa. Jäljellä olisi siis kaksi palaveria, joiden aikana pitäisi työprosessin lisäksi käsitellä eri tilojen työnkuvia, arvioivaa työotetta sekä kasvatustavoitteiden toteutumista arjen toiminnassa. Asiaa oli siis paljon suhteessa käytettävissä olevaan aikaan.

Kävin näkökulmien toteuttamista läpi yksi kerallaan. Arvioiva työote kehittyisi prosessin kuluessa koko ajan, sillä prosessin toteutuksessa korostuu oman toiminnan ja työprosessin tarkastelu ja arviointi. Arvioivasta työotteesta olisi kuitenkin tärkeää puhua myös yhteisesti palaverissa, jotta sen kehittäminen tulisi tietoisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. Työprosessia tarkasteltaisiin systeemiajattelun avulla kolmannessa palaverissa. Eri tilojen työnkuvien ja kasvatustavoitteiden työstäminen pitäisi myös saada mahdutettua johonkin. Keskustelin tilanteesta esimieheni kanssa ja hän piti oleellisena sitä, että kevään aikana työyhteisö saa nykyistä selkeämmän käsityksen Kuperkeikan työprosessista kokonaisuutena ja eri tilojen työnkuvia saadaan selkiytettyä. Kasvatustavoitteiden toteutumista toiminnassa pohditaan kevään aikana mahdollisuuksien mukaan ja asian työstämistä voidaan jatkaa syksyllä.

Keskustelun myötä päädyin siihen, että seuraavassa palaverissa työstettäisiin työprosessin lisäksi myös keltaisen puolen ja vihreän puolen työnkuvia. Menetelmänä olisi sama Kompetensi-menetelmän sovellus kuin ensimmäisessä palaverissa. Kahden tilan työstäminen samalla kertaa veisi prosessia tehokkaammin eteenpäin ja uskoin sen onnistuvan, koska menetelmä olisi jo tuttu työyhteisölle. Suunnittelin palaverin aikataulua ja totesin, ettei työnkuvien yhteiselle purkamiselle tulisi todennäköisesti jäämään niin paljon aikaa kuin eteistilan kohdalla.

oli ollut. Työnkuvien työstämistä ei kuitenkaan voinut siirtää seuraavaankaan palaveriin, joten päätin, että teemme sen mitä ehdimme.

9.1.3 Kolmas palaveri

Palaveri 3, maaliskuu 2010: Systeemiajattelua ja työnkuvia.

1. Systeemiajattelun aukaisua ja Kuperkeikan työprosessin tarkastelua systeemiajattelun avulla.
2. Yhteinen työskentely: Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavia tekijöitä.
3. Kommenttivihkot: arjessa kerätyn tiedon läpikäyntiä ja liittämistä systeemiajatteluun esimerkkien avulla.
4. Pienryhmätyöskentely: keltaisen ja vihreän puolen työnkuvat.
5. Yhteinen työskentely: pienryhmien tuotoksien läpikäynti.
6. Jatkosta sopiminen.
7. Palaverin jälkeen kaikille kirjallisena yhteenveto Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavista tekijöistä sekä keltaisen ja vihreän puolen työnkuvista.

Kuvio 6: Kolmannen palaverin sisältö

Palaverin alussa kerroin systeemiajattelun lähtökohdista. Systeemiajattelussa systeemillä tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat toimijat, niiden ympäristö ja kaikki näiden välinen vuorovaikutus. Systeemisen hahmottamisen haasteena on havaita ja ymmärtää vuorovaikutus eri tekijöiden välillä. Kuperkeikan arjen työprosessi muodostaa systeemin, jossa on monia eri toimijoita ja ympäristötekijöitä ja niiden välillä monenlaista vuorovaikutusta. Kun opitaan paremmin tiedostamaan Kuperkeikan systeemiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden välistä vuorovaikutusta, pystytään myös paremmin suunnittelemaan ja toteuttamaan arjen toimintaa. Jokaisen työntekijän työpanos on yhtenä osana työprosessin systeemiä ja siksi on tärkeää tiedostaa oman työskentelyn merkitys kokonaisuuden kannalta. Systeemiajattelua voi siis käyttää välineenä arjen työprosessin hahmottamiseen.

Seuraavaksi pohdittiin yhteisesti Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavia tekijöitä ja vuorovaikutusta niiden välillä. Kirjoitin seinällä olevalle paperille esiin tulleet asiat. Yhteinen työskentely tuotti monia näkökulmia ja aina yksi oivallus toi jonkun toisen mieleen jotain uutta. Seinällä oleva paperi alkoi täyttyä ja todettiin, että Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavia tekijöitä on todella paljon. Ei siis ole mikään ihme, vaikka ratkaisujen tekeminen arjessa tuntuu usein haastavalta. Yhdessä pohtimalla ja keskustelemalla saatiin vahvistettua koko työyhteisön yhteistä käsitystä työprosessin systeemiin vaikuttavista tekijöistä.

Lupasin kirjoittaa palaverin jälkeen työskentelyn aikaansaannoksen puhtaaksi ja jakaa sen kaikille. (Liite 5, Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavia tekijöitä.)

Seuraavaksi systeemiajattelun liittämistä Kuperkeikan työprosessiin jatkettiin kommenttivihkoista sadun tiedon avulla. Olin läpikäynyt vihkokommentit etukäteen ja kerännyt niistä kuvaavia esimerkkejä luettavaksi ja yhteistä keskustelua herättämään. Arjen työprosessissa on tiedostettava se, että jonkun tilan sulkeminen vaikuttaa muihin tiloihin ja tilojen järjestyksen ylläpitäminen on merkittävä tekijä lasten mielekkään tekemisen kannalta. Myös ennakointi, ulkoilun liukuva toteuttaminen lounasaikaan ja työnjakoon liittyvät asiat nousivat kommentteissa keskeisiksi.

”Kun jumppis suljetaan ennen ruokailua -> lapset vyöryy eteiseen + eteisen kautta keltsulle (keltaiselle puolelle).”

”Kun pieniä tuodaan syömään keltsulle on siellä oltava kaksi aikuista! Muuten työpaja suljettava -> rybä jossain päin taloa.”

”Uutta tekemistä pöydän ääreen tai vaihdellen, niin kiinnostus pysyy yllä.”

”Työnkuvaan keltsulla tulisi ehdottomasti kuulua järjestyksen ylläpitäminen, siis jokaisen tulisi järjestää, raivata yms. Muuten tilat räjähtää käsiin eikä lapset viihdy, kun mitään ei löydy.”

”Ajoissa pitää huoli siitä, jos toinen eteisvastaava lähtee aukaisusta kotiin, niin kuka siirtyy tilalle.”

”Hyvä liukuma, jos tultais sisälle siinä vaiheessa kun ulostulijoita olisi jo tullut jonkin verran. Siis lounasaikaan.”

”Kun retkelle lähtee kaksi aikuista, toinen ajoissa ulos ettei ulkona tule ryysistä: tärkeää siis retkiaikuisten työnjako!”

Työyhteisö osallistui kommenttien herättämään keskusteluun aktiivisesti ja aikaa kului arvioimaani enemmän. En kuitenkaan halunnut keskeyttää hyvää keskustelua, sillä se mahdollisti yhteisen oppimisen sekä arjen työn arvioinnin.

Palaveri jatkui pienryhmätyöskentelyllä keltaisen ja vihreän puolen työnkuvaan liittyen. Muodostettiin neljä pienryhmää, joista kaksi ryhmää keskittyi vihreän puolen työnkuvan pohdintaan ja kaksi keltaisen puolen työnkuvaan. Työskentely toteutettiin samalla menetelmällä kuin ensimmäisessä palaverissa eteistilan osalta oli tehty, joten työskentely lähti käyntiin nopeasti. Ryhmissä kirjoitettiin tarralapuille työtehtäviä, sitten ryhmät lukivat kirjaamansa asiat ääneen ja tämän jälkeen laput laitettiin seinälle. Yhteiseen keskusteluun ei jäänyt aikaa, joten sovittiin, että keskustelu siirretään seuraavan palaverin alkuun. Kirjoittaisin kuitenkin heti palaverin jälkeen keltaisen ja vihreän puolen työnkuvat kaikille jaettavaksi. (Liite 6, vihreän ja keltaisen puolen työnkuvat.)

Lopuksi sovittiin prosessin jatkosta arjessa. Käytännössä oli todettu, että monen työntekijän määrittäminen tiettyyn tilaan kokonaisiksi päiviksi on hankalaa. Jatkossa määritellään työpari eteistilaan viikoksi kerrallaan ja lisäksi retkeilyyn sovitaan vastuuajakuinen kevään ajaksi, jotta retkeilyjärjestelmän kehittäminen onnistuisi mahdollisimman hyvin. Kommenttivihkojen käyttöä

jatketaan kaikissa tiloissa ja koska muihin tiloihin ei ole sovittu tiettyä aikuista, on näiden tilojen kommenttivihkojen täyttäminen yhteisellä vastuulla. Lupasin laittaa henkilökunnan infotaululle tarkempaa viestiä siitä, mihin näkökulmiin vihkokommenttien keräämisessä keskityttäisiin. Jokainen saisi vastata myös toiseen välikyselyyn.

Palaveri jälkeen arvioin toteutuksen onnistuneisuutta ja seuraava lainaus on tekemistäni muistiinpanoista.

”Saatiin hyvin tietoa työprosessin systeemiin vaikuttavista tekijöistä ja keskustelua syntyi hyvin. Löydettiin myös kehittämistarpeita: vaihtuvaa tekemistä tiloihin, tilojen järjestys, pelihuoneen kehittäminen toimivammaksi, sopiminen työnjaosta samassa tilassa olevien työntekijöiden kesken. Vihkokommentit selvästi kiinnosti työyhteisöä ja ne herätti hyvin keskustelua, joten kannattaa hyödyntää jatkossakin. Pienryhmät onnistui hyvin, mutta ei ehditty keskustella yhteisesti, joten palataan asiaan seuraavan palaverin alussa. Ajankäyttö siis haaste edelleen, mutta toisaalta yhteinen keskustelu vihkokommentteihin liittyen mahdollisti yhteisen oppimisen enkä sen takia halunnut keskeyttää sitä. Valinnat on siis tehtävä aina tilanteen mukaan.”

Prosessin ohjaus oli toiminut palaverissa, sillä yhteinen tiedonmuodostus ja oppiminen toteutuivat. Työyhteisö oli myös löytänyt kehittämistarpeita, mikä kertoo halusta kehittämiseen ja muutokseen sekä siitä, että myös muutoksen johtaminen alkaa selvemmin näkyä prosessissa. Vihkokommentit olivat herättäneet paljon keskustelua, mikä oli mahdollistanut yhteistä oppimista. Ajankäytön haasteellisuus tuli edelleen esiin myös kolmannen palaverin toteutuksessa ja tiedostin yhä selvemmin sen, että palaverissa täytyy tehdä valintoja aina tilanteen mukaan. Palaverin toteuttaminen on tavallaan jatkuvaa tasapainoilua, sillä oleellista on mahdollistaa yhteinen oppiminen ja kehittäminen mutta myös pyrkiä läpikäymään suunnitellut asiat.

9.2 Toinen sykli

Opinnäytetyönä toteutettavan vaiheen toinen sykli alkoi välikyselyn tekemisellä. Välikyselyn tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä työyhteisö oli oppinut Kuperkeikan työprosessista kolmannessa palaverissa. Vastausten avulla voisin arvioida, miten yhteinen oppiminen etenee ja saisin vastauksia myös prosessin arviointikysymyksiin. Kyselyllä haettiin myös tietoa työyhteisön mielipiteistä prosessin toteutuksesta sekä ideoita prosessin jatkoon suunnitteluun. Kysymyksiä olivat, miten systeemiajattelu auttaa Kuperkeikan työprosessin ymmärtämistä ja saiko palaverissa uusia näkökulmia Kuperkeikan työprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi kysyttiin, mikä prosessin toteutuksessa toimii ja mitä pitäisi muuttaa sekä mitä näkökulmia työprosessista ja työnkuvasta haluaisit käsiteltävän jatkossa. (Liite 7, välikysely 2.)

9.2.1 Toisen välikyselyn tuloksia

Vastauksia toiseen välikyselyyn tuli seitsemän, joten kolme jäi puuttumaan. Vastaaminen ei siis ollut yhtä aktiivista kuin ensimmäisessä kyselyssä. Muistuttelin työyhteisöä kyselyyn vastaamisesta ja useampi työntekijä totesi, että vastaa heti kun vain kerkiää. Ymmärsin, että arki oli tosiaan sillä hetkellä tiivistähtisempää, sillä vatsatauti ja flunssa aiheuttivat poissaoloja. Seuraavassa käyn läpi vastauksia ja arvioin niiden perusteella työyhteisön oppimisen etenemistä sekä kerron, miten vastaukset vaikuttivat prosessin jatkoon suunnitteluun.

Aloitin vastausten analysoinnin tarkastelemalla, miten palaveri oli selkiyttänyt ymmärrystä työprosessin kokonaisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Vastauksista oli nähtävissä, että palaveri oli edistänyt oppimista ja aktivoinut työyhteisöä ajattelemaan työprosessia. Vastaukset osoittivat, että systeemiajattelu oli auttanut hahmottamaan työprosessin kokonaisuutta aikaisempaa paremmin, samoin oman toiminnan merkitystä kokonaisuuden kannalta. Työyhteisössä oli ymmärretty myös se, että systeemiajattelu auttaa työprosessin ymmärtämisessä, mutta käytännössä sujuvan työprosessin toteuttaminen on vielä vaihtelevaa.

”Mielestäni systeemiajattelu auttaa minua hahmottamaan Kuperkeikan työprosessia ja omaa työtäni koko työprosessin toiminnassa.”

”Työprosessiin vaikuttavat tekijät on ollut ainakin jollain tasolla tiedossa, mutta ne ovat olleet unohduksissa. Palaveri palautti ne mieleen. Palaverissa havahtuin siihen tosiasiaan, että kaikki vaikuttavat kaikkeen.”

”Tällainen ajattelu a ja o toimivan päivän ja avoimien ovien kannalta.”

”Jäin miettimään miten kaivamme esiin oleelliset tekijät (jotka nekin muuttuvat) luodaksemme toimivan Kuperkeikan systeemin, jossa jokainen löytää paikkansa ymmärtäen systeemiajattelun kokonaisuuden.”

”Ymmärrettävä ja erotettava päälinjat/toiminnot/palikat ja pienemmät sivulinjat/toiminnot/palikat.”

”Systeemiajattelu toimii hyvin, nimenomaan ymmärtämisessä. Käytännön toteutus vielä vaihtelevaa...”

Palaveri oli antanut myös uusia näkökulmia, joita voisin hyödyntää jatkoon suunnittelussa. Vastauksissa korostettiin tiedonkulun ja vastuun tärkeyttä sekä prosessin merkitystä lapsen ja pedagogisen toiminnan kannalta. Vastauksissa tuli esiin myös työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen, josta oli käyty lyhyesti keskustelua edellisessä palaverissa. Tämän näkökulman syvällisempi pohdinta ei olisi mahdollista kevyään aikataulun puitteissa, mutta liittäisin sen syksyn jatkosuunnitelmiin yhtenä näkökulmana.

”Informaation siirtäminen on todella tärkeää. En haluaisi puhua informaation ”kulusta” - siirtäminen on aktiivisempi - MINUN TEHTÄVÄNI.”

”Vastuu omasta toiminnasta tietyissä tiloissa. Tekemistä lapsille!”

”Jokaisen kannettava 100% vastuu siitä tilasta missä milloinkin on, jos jossain mättää niin mättää koko talossa.”

”Mitä tästä kaikesta seuraa. Siis vaikutukset lapseen, pedagogiseen toimintaan.”

”Olisi ihana kuulla ideointia, miten kukin ajattelee. Esim. milloin ja missä kukin ja kauanko. Miten työntekijöiden vahvuuksia esiin!”

Tarkastelin vastauksia vielä prosessin toteutuksen ja menetelmien osalta. Vastaukset olivat samansuuntaisia kuin ensimmäisessäkin kyselyssä, mutta nyt ne olivat yksityiskohtaisempia ja monipuolisempia. Vastaukset osoittivat, että kommenttivihkot ja arjen työssä opettelu olivat toimivia menetelmiä. Palaverityöskentelyn tuotoksista tekemäni yhteenvedot oli koettu hyväksi, joten niitä kannattaisi jatkaa. Palaverien toteutuksessa oltiin tyytyväisiä yhteiseen pohdintaan, mutta asioita olisi haluttu työstää vielä syvällisemmin.

”Kommenttivihkot hyviä. Rauhallinen kokeilun ja opettelu (eteisviikkoja jne.) mahdollistaminen hyvä. Palaverit (asioiden purkaminen) hyvä, mutta palaverissa liian lyhyt aika asioiden syvällisempään läpikäyntiin. Pienryhmätyöskentely hyvä.”

”Olin kuitenkin kaivannut laajemmin systeemiajattelun perusteista.”

”Mielestäni yhdessä miettiminen on toiminut hyvin ja erityisesti se, että on saanut kirjoittaa ylös kaikki mieleen tulevat asiat, joista sitten on tehty yhteenvedot.”

”Haluaisin, että asioista päätettäisiin ja yhteinen aika käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti.”

9.2.2 Jatkon suunnittelua ja prosessin etenemistä arjessa

Jatkon suunnittelussa hyödynsin välikyselyssä esiin tulleita asioita ja näkökulmia. Päädyin siihen, että seuraavassa palaverissa keskusteltaisiin tiedonkulusta ja vastuusta. Pedagoginen näkökulma tulisi esiin kasvatustavoitteiden toteutumisen tarkastelun kautta. Yhteisesti pohdittaisiin, mikä toimii ja mihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, jotta kasvatustavoitteet toteutuisivat arjen toiminnassa mahdollisimman hyvin. Työskentelymenetelmäksi valitsin heikennä-luovu-vahvista-luo-strategiamatriisin, sillä se mahdollistaisi tarkastelun sekä tämän hetken että tulevaisuuden osalta. Virtanen (2007) kuvaa menetelmää siten, että siinä työyhteisö katsoo nykyistä toimintaansa ja sen tulevia haasteita neljästä näkökulmasta. Pohditaan, minkä asioiden merkitystä voidaan vähentää ja mistä luopua kokonaan sekä mitä toimintaa pitää alkaa vahvistaa ja mitä kokonaan uutta tulee luoda. (Virtanen 2007:190.)

Välikyselyn vastausten perusteella palaverin sisällön ja käytettävissä olevan ajan yhteensovittaminen oli selvästi edelleen haaste. Olin pohtinut asiaa suunnittelussa moneen kertaan ja keskustellut myös esimieheni kanssa. Työyhteisön kommentit saivat minut taas kertaalleen miettimään tekemiäni valintoja ja hakemaan ideoita tilanteen parantamiseksi. Päädyin siihen, että neljännen palaverin suunnittelussa minun olisi osattava yhdistellä eri asioita aikaisempaa paremmin siten, että yhteinen työskentely antaisi työyhteisölle mahdollisimman monipuolisia näkökulmia ja oppimismahdollisuuksia. Päätin yhdistää keltaisen ja vihreän puolen työnkuvien

läpikäyntiin vihkokommentteja sekä välilykselyssä esiin tulleita asioita. Yhdistämällä kolme eri osiota yhteiseksi kokonaisuudeksi tehostaisin ajankäyttöä.

Palaverissa käsiteltäisiin myös arvioivaa työtettä sekä sen kehittymistä ja merkitystä prosessin toteutuksessa. Alkujaan suunnitelmissani oli ollut käsitellä arvioivaa työtettä jo kolmannessa palaverissa, mutta aikataulullisesti en saanut sitä mahtumaan mukaan. Koska aiheen käsittely jäi näin myöhäiseen vaiheeseen päädyin siihen, että avaisin käsitettä kertomalla esimerkkien kautta, miten arvioiva työote on ollut mukana prosessin toteutuksessa tähän mennessä. Tehdyt asiat ja käytetyt menetelmät saivat uuden merkityksen, kun niitä tarkasteltaisiin arvioivan työotteen näkökulmasta. Työyhteisö voisi näin oppia ymmärtämään yleisemmälläkin tasolla arvioivaa työtettä sekä sen merkitystä oppimiselle ja kehittämistyölle.

Kirjoitin kaikille jaettavaksi edellisessä palaverissa syntyneet yhteiset tuotokset. Päätin lisäksi tulostaa kahvihuoneen pöydälle luettavaksi vihkokommentit, jotka olin kirjoittanut itselleni koneelle helpottaakseni niiden lajittelua ja hyödyntämistä palaverin suunnittelussa. Edellisessä palaverissa yhteinen kommenttien läpikäynti oli herättänyt hyvää keskustelua ja ajattelin, että vihkokommentit tulisivat vielä paremmin hyödynnetyksi, kun kaikki voisivat lukea ne kokonaisuudessaan ja saada siten vielä uusia ajatuksia ja näkökulmia.

Prosessi jatkui arjessa eteistyöpareilla viikko kerrallaan ja retkeilyn toteuttamisesta vastasi sovittu vastuuhenkilö. Kaikissa tiloissa kerättiin vihkokommentteja ja laitoin työyhteisön info-aululle viestin, että tarkkaillaan eri tiloissa aikuisten keskinäistä työnjakoa ja huomioidaan milloin päivän aikana aikuisella on parhaiten mahdollisuus tehdä jotain erityistä lasten kanssa. Lisäksi kerätään näkökulmia siitä, miten tila palvelee eri-ikäisiä lapsia ja miten tilaa voisi siinä suhteessa kehittää. Työyhteisö tarkastelisi arjen toimintaa myös lapsen näkökulmasta, mikä olisi hyödyksi, kun seuraavassa palaverissa pohdittaisiin yhteisesti kasvatustavoitteiden toteutumista arjen toiminnassa.

Arjen työssä pohdittiin myös työprosessin kokonaisuutta siitä näkökulmasta, että päätöksiä päivän jatkosta tehtiin liian aikaisessa vaiheessa. Aikaisemmin käytäntönä oli ollut se, että sulkuvuorossa oleva työntekijä ratkaisee välipalan jälkeen suljetaanko kyseisenä päivänä sisällä vai ulkona. Nyt ymmärrettiin, että työprosessin sujuvuuden kannalta ei niin aikaisessa vaiheessa voi vielä päättää kyseistä asiaa, eikä siitä ole myöskään hyötyä. Pikemminkin aikainen päätös ohjaa liiaksi loppupäivän toimintaa. Esimerkiksi päätös ulkona sulkemisesta johti tilojen sulkemiseen turhan aikaisin ja suurin osa lapsista oli ulkona jo kolmen jälkeen. Leikki-tila pihassa kävi ahtaaksi ja sisätilat olivat käyttämättä. Yhteisesti sovittiin, että myös sisätiloja pidettäisiin auki mahdollisimman myöhään, jotta lapset jakautuisivat useampaan paikkaan ja leikki-tilaa olisi paremmin. Vasta puoli viiteen mennessä tarvitsee tehdä päätös siitä, ollaanko viimeinen puolituntia sisällä vai ulkona.

Prosessin etenemistä tarkkaillessani huomasin, että tällä kertaa kommenttien kerääminen arjessa ei sujunutkaan yhtä aktiivisesti kuin aikaisemmin. Noin viikon jälkeen vihkoihin oli tullut vain muutamia kommentteja. Ihmettelin tilannetta, sillä vihkojen käyttämisestä tiedonkeruuseen oli prosessin kuluessa tullut paljon myönteistä palautetta. Päätin laittaa vielä pukuhuoneen ilmoitustaululle yhteisen muistutuksen asiasta ja juttelin myös työkavereiden kanssa.

Keskustelujen kautta minulle alkoi selvitä syitä kommenttien vähyyteen. Minulle kerrottiin, ettei vihkoihin tule kirjoitettua, kun päivän aikana on monessa eri paikassa. Ymmärsin, että tietyssä tilassa työskentely olikin ollut ratkaisevan tärkeää sille, että kommentteja kirjoitettiin. Silloin työntekijä koki olevansa henkilökohtaisesti vastuussa kirjoittamisesta. Nyt kun kirjoittaminen oli kaikkien vastuulla, se jäi helposti tekemättä. Toinen esiin tullut asia oli se, että kirjoittamiselle työn ohessa oli ollut aikaisempaa vähemmän aikaa, sillä työntekijöitä oli paljon sairauslomalla. Parin viikon aikana ärhäkän vatsataudin ja flunssan sairasti lähes koko henkilökunta. Toisaalta myös lapsia oli paljon sairaana, joten kirjoittamiselle olisi pitänyt löytyä ainakin jonkin verran aikaa. Kommenttien kirjoittamisesta muistuttamisen ja keskustelujen jälkeen aktiivisuus parani jonkin verran ja vihkoihin tuli lisää tekstiä. Kävin kommentit läpi ennen neljättä palaveria, jotta voisin hyödyntää niitä suunnittelussa ja palaverin toteutuksessa.

9.2.3 Neljäs palaveri

Palaveri 4, huhtikuu 2010: Arvioiva työote ja kasvatustavoitteet arjessa.

1. Vihreän ja keltaisen puolen työnkuvien läpikäynti vihkokommentteihin ja välikyselyn vastauksiin yhdistäen.
2. Arvioivan työotteen avaamista.
3. Yhteinen työskentely: kasvatustavoitteiden toteutuminen arjen toiminnassa. Menetelmänä heikennä-luovu-vahvista-luo-strategiamatriisi.
4. Jatkosta sopiminen.
5. Palaverin jälkeen kaikille kirjallisena yhteenveto yhteisen työskentelyn tuotoksesta.

Kuvio 7: Neljännen palaverin sisältö

Palaveri alkoi keltaisen ja vihreän puolen työnkuvien läpikäynnillä, kuten edellisen palaverin lopussa oli sovittu. Kummankin puolen työnkuvassa on paljon perusasioita, jotka kuuluvat jokaiseen päivään ja tärkeää on tiedostaa, milloin mitään kannattaa tehdä. Oleellista on kiinnittää huomiota työnjakoon tilassa työskentelevien kesken sekä siihen, milloin aikuisella on aikaa lasten kanssa tekemiseen ja milloin taas on järkevää tarjota lapsille itsenäisempää puuhaa. Samoja näkökulmia oli tulleet esiin myös vihkokommenteissa, joista luin muutamia esimerkkejä.

”Antaa tekeväälle tekemisrauha lasten kanssa ja toinen tarkkailee muita lapsia tilassa ja vastaa esim. puhelimeen ja ottaa selvän kontaktin vanhempiin jotka aamulla saattavat lasta.”

”Aikaa askartelulle ennen aamupiiriä, jos keltaiselle puolelle tulee toinen aikuinen. Jos aamupiiriä ennen yksin, portti kiinni ja vain vanhemmille lapsille piirtelyä ja helmiä jne.”

”Virikkeitä on riittävästi eri-ikäisille. Hyllyjen järjestys tärkeää -> ohjaa eri-ikäisiä/kokoisia lapsia löytämään tekemistä.”

Yhteisen keskustelun kautta teimme päätöksen siitä, että työpajalle menee jatkossa aikuinen aamulla kello kahdeksaan mennessä. Näin aamun toimintaan saadaan useampia vaihtoehtoja ja lasten kasaantuminen vihreälle puolelle aamupiiriä odottelemaan vähenee. Päätimme myös, että vihreällä puolella jumppis pidetään aamupiiriin saakka kiinni. Tämä olisi nyt mahdollista kun työpaja olisi auki ja tekemistä etsivät lapset voisi ohjata sinne. Samalla ratkeaisi myös se, että jumppiksesta ei tarvitsisi aamupiirin takia purkaa aamun leikkejä pois, vaan leikkien rakentelu alkaisi vasta piirin jälkeen.

Keltaisen ja vihreän puolen työnkuvien läpikäynnin yhteydessä toin esiin myös välikyselyssä olleita kommentteja vastuusta ja tiedon siirtämisen tärkeydestä. Vastuuseen liittyen otin esiin myös juuri tapahtuneen ilmiön arjesta. Kun vihkokommenttien kirjoittaminen oli ollut aikaisemmasta poiketen yhteisellä vastuulla, jäi kommenttien määrä selvästi vähäisemmäksi. Kysyin työyhteisön näkemyksiä asiasta ja keskustelussa tuli esiin, että helposti olettaa jonkun muun hoitavan homman. Pukuhuoneen seinällä ollut viesti vihkokommenttien keräämisestä oli kyllä nähty, mutta kun vastuuta ei ollut määritelty juuri itselle, jäi kirjoittaminen tekemättä. Keskustelussa todettiin, että vastuun ottaminen on yksi jatkuva haaste työyhteisössä ja jokaisen kannattaa miettiä sitä omalla kohdallaan.

Seuraavaksi avasin arvioivan työotteen käsitettä ja liitin sitä meneillään olevaan prosessiin. Kerroin, että arvioivalla työotteella tarkoitetaan työhön kohdistuvaa analyttistä ajattelua, työn tietoista tutkimista ja kehittämistä sekä toimintaa arvioivien kysymysten tekemistä. Arvioiva työote toteutuu käytännössä arvioivan ajattelun kautta, joka on työn sisäisen logiikan avaamista. Arvioivan ajattelun tarkoituksena on parantaa tapaamme havaita, tulkita ja ymmärtää toimintaamme ja ympäristöämme. Esimerkkinä kerroin, että kommenttivihkojen käyttö on ollut tiedon keräämisen lisäksi arvioivan työotteen kehittämistä arjen työssä. Kirjoitta-

essaan kommenttejaan jokainen on tarkastellut ja arvioinut toimintaansa ja työprosessia. Palaverissa yhteinen keskustelu sekä pienryhmätyöskentelyt ovat myös olleet arvioivan työotteen ja arvioivan ajattelun toteuttamista ja kehittämistä. Välikyselyihin vastaaminen on ollut jokaiselle henkilökohtaista arvioivan ajattelun kehittymistä. Korostin myös sitä, että arvioiva työote on ratkaisevan tärkeää kehittämistyössä, sillä se mahdollistaa kehittämisen osana arjen työtä.

Palaveri jatkui kasvatustavoitteiden toteutumisen tarkastelulla heikennä-luovu-vahvista-luo-strategiamatriisin avulla. Laitoin seinälle suuren paperin, johon olin piirtänyt tyhjän nelikentän. Yläosan kahdesta tyhjistä laatikosta toiseen kirjoitin ”heikennä” ja toiseen ”luovu”, alaosan laatikoihin ”vahvista” ja ”luo”. Kiinnitin seinälle myös toisen paperin, jossa luki Kuperkeikan kasvatustavoitteet. Kerroin työyhteisölle työskentelymenetelmän idean lyhyesti, jonka jälkeen aloitettiin yhteinen pohdinta ja keskustelu.

Ensimmäisenä esiin nousi kiireestä ja lasten turhasta auttamisesta luopuminen, sillä kasvatustavoitteena Kuperkeikassa on lasten omatoimisuuden ja yritteliäisyyden vahvistaminen. Asioiden ääneen sanomisen ja sopimisen vahvistaminen sekä luottamuksen vahvistaminen suhteessa lapsiin ja aikuisiin nähtiin tärkeäksi, jotta kasvatustavoitteena oleva itseensä luottava lapsi toteutuisi nykyistä paremmin. Keskustelua käytiin myös siitä, että aikuisten toimintaa seuraamalla lapset omaksuvat monia asioita, kuten arvoja ja suhtautumista erilaisiin tilanteisiin. Tärkeää on siis tiedostaa, että päiväkodin työprosessi mallintaa lapsille myös käsitystä todellisuudesta. Jos lapsi oppii, että aina kaikki tehdään tietyllä tavalla, ei hän saa valmiuksia kohdata muuttuvia tilanteita, mikä on todellisuutta jo tänä päivänä ja yhä enemmän tulevaisuudessa. Keskustelun kuluessa kirjoitin esiin tulleita näkökulmia nelikentän lokeroihin ja välillä tein tarkentavia kysymyksiä, jotta jokin asia saataisiin kirjattua ylös mahdollisimman selkeästi. Kaikkiin lokeroihin saatiin näkökulmia ja lupasin, että jaan jokaiselle puhtaaksikirjoitetun yhteenvedon palaverin jälkeen. Tekemäni yhteenveto on seuraavalla sivulla.

<p>HEIKENNÄ</p> <p>Kielteisiä ilmaisuja Olettamista</p>	<p>LUOVU</p> <p>Liika lasten auttaminen Kiire</p>
<p>VAHVISTA</p> <p>Ääneen sanomista ja sopimista Tilan luovuttaminen toiselle Hitaampaa tahtia Ennakointia ja suunnittelua Kokemuksesta oppimista Luottamusta lapsiin ja aikuisiin</p>	<p>LUO</p> <p>Retkeilyn systeemi: sisältö, lähtö ja tuleminen, välineet jne. ”Projektijuttuja” lapsille -> lapsi oppi oman vastuunsa prosessista</p>

Kuvio 8: Heikennä-luovu-vahvista-luo

Lopuksi sovimme prosessin jatkosta toukokuun osalta. Jatkaisimme siten, että määritellään loppukevääksi viikoksi kerrallaan yksi työntekijä eteistilaan ja hän pyytää aina tarpeen mukaan itselleen työparin eteiseen. Kahta työntekijää ei tarvita eteisessä enää yhtä paljon kuin aikaisemmin keväällä, sillä lapset ovat enemmän retkillä ja ulkona, mikä on vähentänyt jatkuvaa liikettä sisälle ja ulos. Retkeilyssä jatkaa sama vastuuhenkilö, joka vie eteenpäin retkisysteemin kehittämistä ja huolehtii siitä, että retkille lähdetään päivittäin. Lisäksi kokeillaan varauslistaa työpajalle. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä voi varauslistaan merkitä, millä viikolla haluaa tehdä jotain projektia tms. lasten kanssa työpajalla. Kevään ajan seuraamme, miten valitun ratkaisut toimivat. Kommenttivihkoihin kirjoittaminen päättyy tältä keväältä, sillä seuraava yhteinen palaveri on kevään prosessin arviointia ja jatkon yhteistä suunnittelua.

Palaverin jälkeen arvioin toteutuksen onnistumista ja seuraava lainaus on muistiinpanoistani.

”Oli hyvä ottaa esiin, että kommenttivihkot jää täyttämättä kun sitä ei ole nimetty juuri omalle vastuulle. Oppimisen paikka meidän työyhteisössä, että jokainen ottaa henkilökohtaisen vastuun. Arvioiva työote auttoi varmasti ymmärtämään, että talopalaverit ei ratkaise kehittämistä, vaan se, miten ajattelua ja uusia näkökulmia saadaan siirrettyä käytäntöön arjessa! Hyvää keskustelua heikennä-luovu-vahvista-luo menetelmällä. Saatiin ajatuksia ja tavoitteita jo ensi syksyyn.”

Palaverissa oli tullut esiin vastuun merkitys arjen työssä ja arvioivan työotteen tärkeys. Palaveri oli mahdollistanut myös yhteistä oppimista, uusien näkökulmien löytymistä ja arjen työn arvioimista. Yhteisen oppimisprosessin ohjaaminen oli edennyt siis monella tavalla. Muutoksen johtaminen tuli palaverissa esiin etenkin siinä, että heikennä-luovu-vahvista-luomenetelmä ohjasi työyhteisöä tarkastelemaan, mitä asioita työskentelyssä pitäisi muuttaa ja millä tavalla.

9.3 Loppuarviointi ja näkökulmia prosessin jatkoon

Olin miettinyt kevään kuluessa paljon loppuarvioinnin toteutustapaa viimeisessä palaverissa. Arviointi ei voisi viedä kaikkea käytettävissä olevaa aikaa, sillä tärkeää olisi myös keskustella siitä, mikä on oleellista prosessin jatkoa ajatellen. Työyhteisön näkökulmien ja ajatusten kirjaaminen auttaisi prosessin jatkamista syksyllä.

Aluksi pohdin yksilöhaastatteluiden tai ryhmähaastattelun mahdollisuutta. Jokaisen työntekijän haastattelemineen erikseen ei tuntunut järkevältä, sillä siihen olisi todennäköisesti mennyt koko palaveri ja toisten aika olisi kulunut omaa vuoroa odotellessa. Ryhmähaastattelun suhteen mietin sitä, että kymmenen osallistujaa olisi suuri määrä ajatellen tilanteen ohjaamista. Saisivatko kaikki riittävästi mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan esiin ja toisaalta osaisinko ohjata keskustelua neutraalisti, etten vaikuttaisi arviointiin. Lisäksi käytännön ongelmaksi koko työyhteisön ryhmähaastattelussa voisi tulla keskustelun taltioiminen nauhoittamalla, sillä jokaisen ääni ei välttämättä tallentuisi riittävän selvästi, jotta saisin sen myöhemmin litteroitua.

Mietin myös kyselykaavakkeen käyttöä. Perehtyessäni asiaan tarkemmin, totesin kysymysten laadinnan vaativan niin paljon syventymistä, etten arvioinut aikani riittävän siihen. Pidin tärkeämpänä käyttää omat resurssini mahdollisimman suuressa määrin prosessin eteenpäin viemiseen, jatkon suunnitteluun, välikyselyiden analysointiin sekä vihkokomenttien hyödyntämiseen. Ajankäyttööni vaikutti koko ajan myös se tosiasia, että minun oli joka päivä saatava samaan kuvioon mahtumaan sekä arjen työ, kehittämisprosessi, meneillään olevat opintojaksot että perhe.

Arviointimenetelmiin perehtyessäni alkoi vähitellen muodostua oma idea arvioinnin toteuttamiseksi. Myös arvioinnissa voisi käyttää pienryhmätyöskentelyä, joka oli osoittautunut prosessin aikana toimivaksi menetelmäksi kerätä lyhyessä ajassa paljon tietoa. Kuperkeikan työyhteisössä ollaan aktiivisia keskustelemaan ja tuodaan omia näkökulmia esiin, joten arvioinnin työstimisen pienryhmissä voisi olettaa toimivan. Pienryhmätyöskentelyn tarkoituksena ei ole muodostaa ryhmän yhteistä käsitystä ja mielipidettä kevään prosessista, vaan kirjata ylös

kaikki erilaiset mielipiteet ja näkökulmat. Pienryhmät voisivat työskennellä samanaikaisesti, mikä säästäisi aikaa. Päädyin suunnittelussa siihen, että loppuarvioinnin alkuvaihe toteutettaisiin kolmessa pienryhmässä.

Pienryhmätyöskentelyt olivat prosessin kuluessa jatkuneet aina yhteisellä tuotosten purulla ja näin ajattelin myös loppuarvioinnin jatkuvan. Jokainen ryhmä saisi omalla vuorollaan kertoa, mitä näkökulmia arvioinnissa oli löytynyt. Jos ryhmät antaisivat vain työskentelyn aikana kirjoittamansa muistiinpanot minulle, jäisi arviointi suppeammaksi, sillä puhuessa kerrotaan usein asioista laajemmin. Arvioinnin yhteinen purku olisi samalla myös oppimistapahtuma, jossa kevään prosessin merkityksestä ja vaikutuksista saataisiin yhteistä ymmärrystä. Tämä lisäisi työyhteisön ymmärrystä kehittämistyön merkityksestä yleisemmälläkin tasolla ja motivoisi myös jatkamaan sitä.

Ennen viimeistä palaveria tein tiivistelmän kevään prosessista, jotta työyhteisön olisi arvioinnissaan helpompi palauttaa mieleen, mitä aiheita on läpikäyty ja mitä milloinkin tehty. Tiivistelmää ei käytäisi läpi palaverissa, vaan jokainen voisi lukea sen itsenäisesti palaverin alussa. (Liite 8, tiivistelmä kevään prosessista.) Kirjoitin myös loppuarvioinnin kysymykset jaettavaksi pienryhmätyöskentelyn alussa. (Liite 9, loppuarvioinnin kysymykset.) Työyhteisön palaute minulle prosessin vetämisestä toteutettaisiin palaverin jälkeen siten, että jokainen saisi kirjoittaa vapaamuotoisen palautteen nimettömänä.

Toukokuun aikana prosessi jatkui arjessa siten, että eteistilassa oli viikon kerrallaan yksi sovitettu työntekijä. Käytäntö toimi hyvin ja yhdessä sovittiin, että sitä jatkettaisiin myös kesän jälkeen. Retkille lähdettiin päivittäin ja retkisysteemiin saatiin sujuvuutta mm. tarkentamalla retkelle lähtevien työntekijöiden keskinäistä työnjakoa ja kiinnittämällä huomiota siihen, että retken jälkeen jää riittävästi aikaa retkitavaroiden purkuun ja lasten sisälle auttamiseen. Tein myös työpajan varauslistan ja yhteisesti todettiin, että sen toimivuutta voidaan arvioida paremmin vasta syksyllä, sillä kevään toimintakautta oli jäljellä vain muutama viikko.

Arjessa käytyjen keskustelujen myötä sovittiin myös, että lasten lääkkeitä huolehtiminen liitetään eteistilan työnkuvaan. Eteistilaan perustettiin vihko, johon lääkkeiden antaminen merkittäisiin vanhemmilta saatujen ohjeiden mukaan. Lisäksi eteistilan ilmoitustaululle tehtiin muistilista, johon merkitään päivittäin kenelle lapselle pitää antaa jokin lääke ja mihin aikaan. Listaan myös merkitään kun lääke on annettu. Muistilista varmistaisi sen, että lääkkeet annettaisiin ja vanhemmat voisivat tarkistaa siitä, että lapsi on saanut lääkkeen.

9.3.1 Viides palaveri

Palaveri 5, toukokuu 2010: Näkökulmia jatkoon ja kevään loppuarviointi.

1. Jaetaan tiivistelmä kevään prosessista.
2. Yhteinen työskentely: mitkä näkökulmat tärkeitä prosessin jatkossa.
3. Pienryhmätyöskentely: kevään prosessin loppuarviointi.
4. Yhteinen työskentely: pienryhmät kertovat arviointinsa tulokset (äänitetään).
5. Palaverin jälkeen jokainen osallistuja kirjoittaa vapaamuotoisen palautteen prosessin vetäjälle.

Kuvio 9: Viidennen palaverin sisältö

Palaverin alussa jaoin kevään prosessin tiivistelmän jokaiselle ja sen jälkeen keskustelimme yhteisesti prosessin jatkosta syksyllä. Kirjasin ylös kaikki esiin tulleet ajatukset ja näkökulmat, jotta niitä voidaan hyödyntää jatkossa. Syksyllä olisi myös helpompi lähteä uudelleen liikkeelle, kun olisi lista ajatuksista johon palata. (Liite 10, näkökulmia prosessin jatkoon.) Osa esiin tulleista asioista oli sellaisia, että ne voitaisiin toteuttaa jo kesän aikana ja toiset näkökulmat jäisivät syksylle. Esimerkiksi ilmoitustaulujen toimivuutta ja selkeyttä mietittäisiin kesällä ja vaihtuvaa uutta tekemistä lapsille hankittaisiin kesän aikana.

Prosessin jatkon kannalta oleellisten näkökulmien kirjaamisen jälkeen aloitettiin kevään aikana toteutuneen prosessin loppuarviointi. Muodostettiin kolme pienryhmää ja jaoin jokaiselle ryhmälle arviointikysymykset sekä muistiinpanovälineet. Kerroin, että ryhmillä on puoli tuntia aikaa yhteisesti keskustellen arvioida arviointikysymysten pohjalta kevään prosessia. Pyysin, että ennen keskustelua kukin ryhmä sopii, kuka ryhmässä kirjaa syntyneitä ajatuksia ylös. Muistiinpanoista olisi hyötyä sitten, kun kukin ryhmä kertoo oman arviointinsa tuotokset pienryhmätyöskentelyn jälkeen. Kerroin vielä, että minulta voi kysyä, jos arviointikysymyksissä on jotain epäselvää.

Pienryhmät aloittivat työskentelyn. Muutamia tarkentavia kysymyksiä esitettiin minulle keskustelun välissä ja arvioimisen todettiin olevan haasteellista. Pysyin tietoisesti sivussa ja mainitsin ainoastaan muutamaan kertaan, minkä verran aikaa on vielä jäljellä. Kaksi ryhmää sai arviointinsa valmiiksi ennen määräajan päättymistä ja kolmas ryhmä tarvitsi muutaman minuutin lisäaikaa. Tämän jälkeen ryhmät kertoivat tuotoksensa ja tallensin sen äänittämällä.

Palaverin lopuksi kiitin kaikkia arvioinnista ja koko kevään prosessiin osallistumisesta. Pyysin myös jokaista kirjoittamaan minulle henkilökohtaisen palautteen prosessin ohjaamisesta. En tekisi mitään kysymyksiä, vaan jokainen saisi kirjoittaa vapaasti omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan, plussia ja miinuksia tai risuja ja ruusuja. Palautteeseen ei tarvitse laittaa nimeä. Prosessin yhteinen toteuttaminen kevään osalta päättyi, mutta esimieheni pyynnöstä tein vielä taulukon eteistilassa työskentelystä. Kokosin taulukkoon kevään prosessin aikana saatua tietoa eteistilan työprosessista ja työnkuvasta, jotta taulukkoa voisi käyttää arjen työtä helpottamaan sekä avuksi prosessin jatkoon. (Liite 11, eteistilassa tapahtuu.)

9.3.2 Kevään prosessin loppuarviointia

Arviointi on ollut osa prosessia koko ajan ja se tulee myös ilmi kuvauksessani prosessin toteutuksesta. Vastauksia arviointikysymyksiin on tullut jo välikyselyissä ja vihkokommenttien kautta ja olen tuonut niitä esiin prosessin etenemisen kuvauksen yhteydessä. Seuraavassa teen vielä yhteenvetoa kevään prosessin keskeisimmistä asioista suhteessa arviointikysymyksiin sekä haen vastauksia arviointikysymyksiin käyttäen aineistona loppuarvioinnista tekemääni litterointia sekä jokaisen osallistujan antamaa kirjallista palautetta prosessin ohjaamisesta.

Ensimmäisenä arviointikysymyksenä oli, miten ja mihin liittyen työnkuva on selkiytynyt Kuperkeikan eri tiloissa. Kevään prosessin aikana hahmotettiin työnkuvat eteistilassa, vihreällä puolella ja keltaisella puolella pienryhmätyöskentelyn ja yhteisten keskustelujen avulla sekä arjen työtä tarkkailemalla. Näin jokainen sai aikaisempaa selkeämmän käsityksen eri tilojen työtehtävistä. Seuraavissa loppuarvioinnin lainauksissa tulee esiin, että työnkuva on selkiytynyt ja tällä on ollut vaikutusta myös arjen toimintaan.

”Työnkuva on niinku selkiintynyt suhteessa tiloihin. Tämä nimenomaan on tullu selkeemmäksi se ajattelu. Että se ei oo niinku johonkin työaikaan tai tuota koulutukseen sidottu.”

”Eli siis työnkuva on kokonaisuutena selkiytynyt, tai työnkuvat. Et aikuiset ei just haahuile ympäri taloo kun nyt kaikki tietää mitä missäkin tehdään. Et ennen se oli vähä sellast ett palloiltiin missä sattuu.”

”Kaiken kaikkiaan työnkuva selkiytynyt, turha huutelu ja ravaaminen vähentynyt ja samalla kun tilat niinkun on opittu hahmottamaan kokonaisuutena niin, niin myös osina. Että se sekä-että -ajattelu on tullu vahvemaksi.”

Prosessi on auttanut työntekijöitä ymmärtämään, että Kuperkeikassa työnkuvaa määrittää tila. Työntekijät tietävät myös aikaisempaa paremmin, mitä missäkin tilassa tehdään, mikä on vähentänyt paikasta toiseen kulkemista. Työnkuvan selkiytyminen on auttanut tilojen hahmottamista kokonaisuutena, mutta myös osina, mikä on helpottanut työskentelyä arjessa. Seuraavat lainaukset loppuarvioinnista kertovat työnkuvan selkiytymisen vaikutuksista työskentelyyn.

”Nyt mä tiedän miten eteinen toimii. Ehkä se on just auttanu ett siinä on ne kaks ihmistä ja ett ei oo just ne kymmenen ihmistä jotka juoksee siinä.”

”Ja sitten vihreeltä tuli myöskin toi, että on tullu hirveen hyvin esiin nää eri tilojen auki pitämiset elikkä jumppis esimerkiksi ett kannattaa pitää aamupäivällä kiinni ja sitten tota noin siinä ruokailun jälkeen.”

”Nyt pystyy keskittyy enemmän siihen tilaan ja ottaa sen tilan haltuun. Et sitte jos sä oot vaikka vihreellä niin sä pystyt oikeesti keskittyy siihen mitä siellä tehdään. Ja paremmin nyt kun mä tiän oikeesti mitä vihreellä tehdään.”

Prosessin aikana tehtiin myös muutoksia eri tilojen työkuviin. Eteistilan työkuvaan tuli uusia vastuualueita, kuten ruokien huolehtiminen pienimmille lapsille ennen varsinaista lounasaikaa sekä päiväunien jälkeen. Myös lasten mahdollisista lääkkeistä huolehtiminen sovittiin eteistilassa työskentelevien vastuulle. Eteistilan työkuvaan tuli uutta vastuuta myös siten, että eteistilassa työskentelevät huolehtivat työprosessin yleisestä sujuvuudesta. Keltaisen puolen työkuvaan liitettiin se, että välipalasta huolehtii aina se työntekijä, joka on välipalan aikaan keltaisella puolella. Jos työntekijöitä on tilassa kaksi, he sopivat keskenään kumpi antaa välipalan. Myös pienimpien lasten ruoka ennen varsinaista lounasaikaa sovittiin annettavaksi keltaisella puolella. Vihreän puolen työkuvasa korostui kevään aikana työnjaon merkitys. Toinen aikuinen voi keskittyä lasten kanssa tekemiseen ja toinen seurailee tilannetta yleisesti, vastaa puhelimeen, keskustelee vanhempien kanssa jne.

Toisena arviointikysymyksenä oli, miten ja mihin liittyen arjen työprosessin kokonaisuus on selkiytynyt. Oleellinen selkiytyminen tapahtui sen kautta, että eteistilan ymmärrettiin olevan arjen toiminnan hermokeskus. Prosessin myötä kehitettiin uusi toimintamalli, eli eteistilassa työskentely viikon kerrallaan, mikä selkiytti koko arjen toimivuutta. Lisäksi tehtiin päätös siitä, että eteistilassa työskentelevä huolehtii arjen työprosessin sujuvuuteen vaikuttavista asioista, kuten päivän jatkon sopimisesta työyhteisössä sekä ulkoilun liukuvasta toteuttamisesta. Tämä mahdollisti sen, että toiset voivat keskittyä aikaisempaa paremmin toimintaan lasten kanssa muissa tiloissa.

Työprosessin kokonaisuus selkiytyi myös siten, että luovuttiin aikaisemmasta tavasta liittää tiettyjä tehtäviä tiettyyn työvuoroon. Esimerkiksi välipalasta huolehtiminen kuului aikaisemmin sulkuvuorossa olevalle, mutta tästä käytännöstä luovuttiin prosessin aikana, sillä se todettiin toimimattomaksi työprosessin sujuvuuden kannalta. Samoin luovuttiin siitä tavasta, että jo kahden aikoihin päätettiin ollaanko kyseisenä päivänä päivän loppu sisällä vai ulkona. Prosessin aikana ymmärrettiin, ettei niin aikaisessa vaiheessa ole vielä mahdollista arvioida, onko toimivaa olla loppuun asti ulkona vai tulla sisälle tai pitää kummatkin tilat auki vaikkapa puoli viiteen saakka.

Työprosessin kokonaisuus selkiytyi myös siinä mielessä, että työyhteisö oppi tiedostamaan aikaisempaa selkeämmin työprosessin kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden välistä vuorovaikutusta. Kuperkeikan työprosessin avaaminen systeemiajattelun avulla lisäsi ymmärrystä, mikä helpotti tekemään toimivia ratkaisuja arjen tilanteissa. Toisaalta valintojen tekeminen koetaan edelleen myös haastavaksi ja arki ei aina toteudu suunnitelmien mukaan, kuten seuraavat loppuarvioinnin kommentit osoittavat.

”Tuo noin tuo työprosessista. Niin plussaa on se, että ymmärrys on kasvanut suhteessa siihen, mitä teen tai jätän tekemättä ja sen vaikutus muuhun. Mut sit haasteellisena koettiin edelleen, että mikä tai mitä tai minkä priorisoi siinä kussakin hetkessä.”

”Että monta kertaa ollaan huomattu vaikka ollaan kuinka suunniteltu ja päätetty niin jokainen päivä on kuiteski niin erilainen, että se ei aina päde mikään. Että joku määrätty ihminen on esimerkiksi jossain tilassa, niin se ei vaan aina välttämättä toimi. Siihenkin täytyy varautua.”

Kolmantena arviointikysymyksenä oli, miten ja mihin liittyen kasvatustavoitteiden toteutumisen arjen toiminnassa lasten kanssa on parantunut. Kevään aikana tapahtuneet konkreettiset muutokset työnkuvissa ja työprosessissa paransivat myös kasvatustavoitteiden toteutumista arjessa. Kun työnjako arjen tilanteissa selkiintyi, pystyivät työntekijät aikaisempaa enemmän keskittymään toimintaan lasten kanssa. Tämä tulee hyvin esiin seuraavassa loppuarvioinnin kommentissa.

”Kun työpajalla tai keltsulla on kaks niin toinen voi sitten pyörittää sitä ihan keltsun puolta ja toinen voi siellä työpajalla keskittyä just sen lapsen kaa touhuamiseen. Ett se saa oikeesti just toteuttaa itteensä. Eliikkä jos haluaa yrittää tehdä jonkun vaikka askartelutyön, niin lapsi voi pyytää että haluaisin jotain nuista materiaaleista ja silloin se aikuinen on niinkun saatavilla ja hän voi antaa näitä asioita ja lapsi pääsee toteuttamaan sitä haluamaansa tekemistä, eliikkä sitä yrittäjäyyttä tai yritteliäisyyttä lisää.”

Kevään prosessi aktivoi työyhteisöä myös tarkastelemaan kriittisesti omaa työtään arjessa ja tekemään tarvittavia muutoksia, jotta kasvatustavoitteet toteutuisivat aikaisempaa paremmin. Lasten omatoimisuuteen liittyen tiedostettiin tärkeäksi luopua turhasta kiireestä ja lasten liiallisesta auttamisesta. Yritteliäisyyden ja omatoimisuuden edistämiseksi kiinnitettiin myös aikaisempaa enemmän huomiota monipuolisen toiminnan tarjoamiseen ja tilojen auki pitämiseen aikaisempaa tehokkaammin. Työpaja päätettiin aukaista aikaisemmin ja yhteisesti sovittiin, että sekä sisätiloja että ulkotila pidetään päivittäin auki puoli viiteen saakka, jotta lapsilla on enemmän vaihtoehtoja tarjolla. Nämä muutokset antoivat lapsille enemmän mahdollisuuksia tehdä valintoja ja kun lapsi oppii tekemään päätöksiä itse, vahvistaa se hänen itseluottamustaan ja opettaa myös ottamaan vastuuta tehdyistä valinnoista.

Kasvatustavoitteiden parempi toteutuminen arjen toiminnassa ei toteudu hetkessä, vaan se vaatii aikaa. Kevään aikana toteutuneen prosessin myötä saatiin luotua pohjaa kasvatustavoit-

teiden paremmalle toteutumiselle, sillä toimiva työprosessi ja ymmärrys omasta työnkuvasta ovat tärkeitä edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi. Kun työntekijöiden energiaa ei kulu enää niin paljon epäselvän arjen pyörittämisessä, vapautuu energiaa työn kasvatuksellisten näkökulmien syvällisempään pohdintaan. Seuraava loppuarvioinnin kommentti osoittaa, että kasvatustavoitteiden osalta prosessi on vielä selvästi kesken. Samalla kuitenkin tiedostetaan, että kevään aikana tapahtuneella työprosessin selkiytymisellä on ollut myös kasvatuksellinen merkitys, sillä lapset omaksuvat asioita aikuisten työskentelyä seuraamalla.

”Ja kasvatustavoitteet, niin yksilötasolla, niinkun työntekijän yksilötasolla niin se leijuu vielä ihan ilmassa, mutta sitten taas toisaalta tän työprosessin selkiytyminen vahvistaa lapsen ajattelun kehittymistä joustavammasta työskentelystä.”

Neljäntenä arviointikysymyksenä oli, miten prosessi on mahdollistanut yhteisen kehittämisen, oppimisen ja arvioivan työotteen kehittymisen. Prosessin etenemisen kuvauksen yhteydessä tulee esiin, että yhteinen kehittäminen ja oppiminen olivat keskeisesti mukana prosessissa. Palaveriinkin osallistui koko henkilökunta ja niissä käytiin paljon yhteisiä keskusteluja, jotka mahdollistivat erilaisten näkökulmien tarkastelun ja yhteisen oppimisen. Jokainen osallistui myös prosessin toteutukseen arjessa työskentelemällä eri tiloissa ja kirjoittamalla kommenttivihkoihin. Tämä mahdollisti oppimisen osana arjen työtä ja kehitti myös arvioivaa työotetta. Arvioiva työote kehittyi myös palaverissa, kun käsiteltäviä asioita työstettiin eri näkökulmista ja eri menetelmillä. Myös loppuarvioinnin kommentit osoittavat, että työyhteisö oppi uutta, kehitti työtään ja omaksui arvioivaa työotetta kevään prosessin aikana.

”Tää on ollu tosi hyvä juttu ett on just opittu yks asia kerrallaan. Vähän niinku jaettu sillee ett eteinen on yhtenä talopalaverissa ollu ja sitte noi muut toisisa. Niin se on paljo helpompaa ku se jaetaan pieniin palasiin tää oppiminen. Ett se ei tuu sellasena isona informaatiopläjäyksenä sillee ja se ois vähä vaikee siit sisäistää. Oppiminen on just mielekästä ku tää on ollu tälle pikku pätkissä.”

”Ollaan opittu ottaamaan vastuuta enemmän ja enemmän toiminnallista.”

”Ilman tätä prosessia ei asioita oikeestaan vois kehittää mitenkään. Ett jos meil ei oo mitään tavoitteita nii eihän me kehitytä yhtään. Pitää olla aina tavoitteita mitä me lähetään sit aina kehittämään.”

”Työskentelyssä miettii enemmän, miten toimii, miten olisi parempi ja haluaa viedä prosessia eteenpäin.”

”Jatkuvastihan tarvii arvioida toimiiko vai eikö toimi ja jos ei toimi niin mitä voidaan tehdä, mitä yritetään tehdä, jotta se toimis.”

Viidentenä arviointikysymyksenä oli, miten prosessin ohjaaminen ja muutoksen johtaminen on onnistunut prosessissa. Nämä näkökulmat olivat koko ajan mukana prosessin toteutuksessa ja jatkon suunnittelussa, mikä tulee esiin prosessin kuvauksen yhteydessä. Prosessin ohjaamisessa hyödynsin prosessin toteutuksesta kerättyä tietoa ja työyhteisöltä tulleita näkökulmia. Seurasin myös prosessin toteutumista arjessa ja pidin huolen siitä, että etenemistä tapahtuu. Keskustelin kehittämisprosessiin liittyvistä asioista arjessa työkalaverien kanssa ja kyselin heidän näkökulmiaan ja mielipiteitään. Hyödynsin myös esimiehen osaamista suunnitellessani

prosessin jatkoa. Olin prosessin ohjaaja, mutta samalla myös yksi työyhteisön jäsen muiden joukossa, joten suurelta osin prosessin ohjaaminen tapahtui osana arjen työtä. Työyhteisön jäsenten kirjoittamissa palautteissa prosessin ohjaamisesta tuli esiin, että ohjaaminen arjessa toteutui myönteisesti ja määrätietoisesti.

”Ohjaajana olet ollut luonteva, positiivinen, avoin ja sopivan lähellä meitä. Et siis ole tuntunut olevan ylhäältä ohjaava, vaan mukana työskentelevä ja näin viereltä ohjaava.”

”Muistutit ja kannustit itsenäiseen pohdintaan. Määrätietoisesti pidit kiinni aikataulusta ja prosessin edistymisestä, ottaen kuitenkin huomioon ihmisten arkitilanteen.”

Myönteiseen ilmapiiriin vaikutti merkittävästi työyhteisön halu oman työn kehittämiseen. Monet työyhteisön jäsenet ovat olleet mukana Kuperkeikan kehittämistyössä jo pitkään, joten osaamista yhteiseen työn kehittämiseen oli työyhteisössä jo valmiiksi. Myös kehittämisen kohde koettiin työyhteisössä hyväksi, mikä osaltaan lisäsi motivaatiota.

”Mielestäni aihe on hyvä ja ajankohtainen. Mihin olisimme nyt menossa ilman tätä kevään prosessia ja kokeiluja. Tuntuu, että juuri tällaista muutosta kaivattiinkin.”

”Yhteinen kehittäminen on ollut lähtökohtana motivoivaa osallistumiselle, hyvin valittu aihe/työskentelytapa.”

Prosessin ohjaamisessa oleellista on se, että asioita tuodaan esiin selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta oppiminen ja kehittäminen etenisivät mahdollisimman tehokkaasti. Tämän suhteen työyhteisön palautteessa oli erilaisia näkemyksiä. Osa työyhteisöstä oli kokenut, että prosessi eteni selkeästi.

”Selkeästi jaettu aihe alueisiin, sai keskittyä yhteen tilaan kerrallaan ennen kuin kokonaisuus alkaa hahmottua.”

”Kokonaisuutta veit selkeästi ja loogisesti eteenpäin, ohjasit riittävästi ja ymmärrettävästi.”

Toiset olisivat kaivanneet kehittämisprosessin kokonaisuuden selkeämpää hahmottamista heti prosessin alussa sekä sitä, että osallistujien ajattelua olisi ohjattu enemmän ymmärtämään prosessin merkitystä osana Kuperkeikan tavoitteita ja visiota. Myös palaverien toteutukseen kaivattiin napakampaa asiassa pysymistä.

”Itse olisin ehkä kaivannut heti alkuun isompaa viitekehystä, johon sijoittaa näitä pienempiä palasia. Jollekin muulle taas näin päin on voinut sopia paremmin.”

”Kehittyäksesi mieti, että ehkä olisi hyvä ohjata osallistujien ajattelua hiukan hitaammin, enemmän siihen ”isoon juttuun”, jota ollaan tekemässä.”

”Palaverit on välissä lähtenyt rönsyilemään, johon olisi kaivannut sinulta tiukempaa otetta.”

Yhteisessä kehittämistyössä on aina läsnä se, että jokaisella on omanlaisensa tapa hahmottaa asioita, mikä asettaa haasteita asioiden käsittelytavoille. Kevään prosessissa edettiin osien kautta kokonaisuuteen, joka on toisille luonteva tapa hahmottaa asioita. Toiset puolestaan tarvitsivat ensin ymmärryksen kokonaisuudesta, johon eri osia voisi liittää. Tätä asiaa en ymmärtänyt huomioida prosessin toteutuksessa ja oman osaamisen kehittämisen kannalta onkin hyvä, että se tuli esiin työyhteisön palautteessa. Palavereiden ohjaamisessa kiinnitin huomiota siihen, että keskusteluissa pysyttäisiin asiassa. Välillä totesin suoraan, että palaataan asiaan tai että nyt on siirryttävä eteenpäin. Toisaalta annoin myös yhteisen keskustelun välillä jatkua pidempään kuin aikataulu olisi sallinut, sillä pidin keskustelua tärkeänä yhteisen oppimisen ja erilaisten näkökulmien esille tulemisen kannalta. Ilmeisesti keskustelu on vaikuttanut välillä epäoleelliselta ja palaute sai minut miettimään, että olisi ollut tärkeää korostaa selvemmin keskustelun merkitystä oppimisen ja kehittämisen välineenä. Jos olisin ohjaajana todennut, että tämä keskustelu antaa uusia mielenkiintoisia näkökulmia ja uutta ajateltavaa, olisi se voinut lisätä kiinnostusta.

Muutoksen johtaminen tulee esiin prosessin toteutuksen kuvauksessa. Aluksi oli tärkeää saada työyhteisö ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja siitä saatava hyöty, jotta motivaatio ja sitoutuminen yhteiseen kehittämiseen syntyy. Oli opettavaista huomata, että liikkeelle lähtemiseen menee yllättävän paljon aikaa ja se vaatii asioiden kertaamista, avointa keskustelua ja rohkaisua. Käynnistymisvaihe ajoittui eteistilan prosessin toteutukseen ja sen jälkeen muutoksen johtamisessa korostui enemmän motivaation ylläpitäminen, muutosten kokeilu arjen työssä ja muutokseen rohkaisevan ja innostavan ilmapiirin vahvistaminen. Korostin moneen kertaan sitä, että yhdessä kokeillaan ja katsotaan mikä toimii. Oleellista ei ole heti onnistua, vaan oppia myös virheiden ja toimimattomien yritysten kautta. Työyhteisön antaman palautteen perusteella myönteinen suhtautuminen muutokseen ja kehittämiseen toteutui prosessin toteutuksessa.

”Hienoa, että lähdettiin rohkeasti kokeilemaan uusia ja erilaisia asioita ja tapoja toimia.”

”Positiivinen asenteesi on myös kannustanut muita työyhteisön jäseniä omiin pienempiin projekteihin omalta osaltaan.”

Prosessin ohjaaminen ja muutoksen johtaminen tarkoittivat prosessin toteutuksen aikana myös jatkuvaa itsearviointia, jota olen tuonut esiin prosessin kuvauksen yhteydessä. Arvioin omaa toimintaani palavereissa ja arjen tilanteissa. Arvioin omaa osaamistani ohjata kehittämistyötä ja saada ihmiset motivoitumaan. Itsearviointi oli tärkeää prosessin jatkon suunnittelussa sekä oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta.

10 Kehittämisprosessin yhteenvetoa

Kehittämisprosessiin lähdettiin tilanteessa, jossa Kuperkeikan arjen toiminnan sujuvuudessa oli todettu ongelmia. Yhteisten keskustelujen kautta tiedostettiin tarve työnkuvan ja työprosessin hahmottamiseen ja muokkaamiseen, jotta työntekijät tietäisivät paremmin oman työpanoksensa merkityksen kokonaisuuden kannalta ja pystyisivät tekemään toimivampia ratkaisuja erilaisissa arjen tilanteissa. Seuraavassa tuon esiin kehittämisprosessin merkittävimpiä tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Käyn läpi tuloksia yhdestä tavoitenäkökulmasta kerrallaan ja esitän taulukoissa tiivistettynä lähtötilannetta, prosessin avulla aikaansaatuja ja muutoksia ja parannuksia sekä kehittämistyön jatkoon haasteita.

Työnkuva		
Lähtötilanne	Aikaansaadut muutokset ja parannukset	Jatkotyöskentelyn haasteet
Yhteinen käsitys työnkuvasta puuttui	Yhteinen ymmärrys työnkuvasta Kuperkeikan eri tiloissa, mikä helpotti yhteistyötä arjessa	Työnkuvan päivittäminen ja muokkaaminen
Epäselvää kuka tekee mitäkin	Eri tilojen työnkuvia muokattiin ja työnjako selkiytyi	Uusien työntekijöiden auttaminen työnkuvan hahmottamiseen
Oman työpanoksen merkitystä ei hahmotettu	Oma työpanos hahmotettiin osana kokonaisuutta	

Taulukko 1: Kehitysprosessin tiivistelmä, työnkuva

Työnkuvan osalta lähtötilanteena oli se, että jokaisella työntekijällä oli omanlaisensa käsitys työnkuvasta, mikä aiheutti epäselvyyttä työnjakoon arjessa. Oletettiin, että joku toinen tekisi jonkin asian ja se saattoikin jäädä kokonaan tekemättä tai monen työntekijän työaikaa kului samasta asiasta huolehtimiseen. Kehittämisprosessi antoi Kuperkeikan työyhteisölle aikaisempaa selkeämmän käsityksen siitä, miten työnkuva määräytyy Kuperkeikan arjen toiminnassa. Työnkuvan ymmärrettiin muuttuvan aina sen mukaan, missä tilassa työntekijä työskentelee. Prosessin aikana sekä hahmotettiin että muokattiin eri tilojen työnkuvia, mikä selkiytti työnjakoa arjessa sekä auttoi jokaista ymmärtämään aikaisempaa paremmin oman työpanoksensa merkityksen kokonaisuuden kannalta. Prosessin myötä työyhteisö sai muodostettua yhteistä käsitystä työnkuvasta, mikä helpotti yhteistyötä arjessa. Olennaisia haasteita jatkoon kannalta on ratkaista se, miten työnkuva saadaan pidettyä ajan tasalla erilaisissa toiminnan muutoksissa ja miten voidaan auttaa uusia työntekijöitä hahmottamaan eri tilojen työnkuvia.

Työprosessi		
Lähtötilanne	Aikaansaadut muutokset ja parannukset	Jatkotyöskentelyn haasteet
<p>Työprosessin kokonaisuutta ei hahmotettu</p> <p>Työprosessiin vaikuttavia tekijöitä ei hahmotettu</p> <p>Vaikeus tehdä toimivia ratkaisuja arjessa, mikä johti ongelmiin toiminnan sujuvuudessa</p>	<p>Yhteinen ymmärrys työprosessista</p> <p>Yhteinen ymmärrys työprosessiin vaikuttavista tekijöistä</p> <p>Toimivien ratkaisujen tekeminen helpottui ja arjen sujuvuus parani</p>	<p>Työprosessin muokkaaminen jatkuvana prosessina</p> <p>Uusien työntekijöiden auttaminen työprosessin hahmottamiseen</p>

Taulukko 2: Kehitysprosessin tiivistelmä, työprosessi

Lähtötilanteena oli se, että työprosessin kokonaisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei osattu hahmottaa ja työntekijät kokivat vaikeaksi tehdä ratkaisuja arjen tilanteissa. Tehdyt ratkaisut eivät olleet toimivia työprosessin kokonaisuuden kannalta ja niistä puuttui usein myös päivän jatkoa ennakoiva näkökulma. Keskeinen kehittämisprosessista saatu hyöty oli työprosessin kokonaisuuden aikaisempaa parempi hahmottaminen. Työyhteisö oppi näkemään, miten työprosessin kokonaisuus toteutuu arjen toiminnassa ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Tämä helpotti toimivien ratkaisujen tekemistä arjessa ja toiminnan sujuvuus parani. Työyhteisö ymmärsi myös sen, ettei kukaan voi keskittyä vain omien työtehtävien tekemiseen kokonaisuudesta piittaamatta. Jokainen on omalta osaltaan vastuussa kokonaisuuden toimivuudesta, mikä edellyttää monipuolista ammatillista osaamista sekä kykyä kokonaisuuksien ymmärtämiseen.

Työelämässä on yleisemminkin nähtävissä muutosta siihen, että työprosessin kokonaisuuden ymmärtämisen merkitys lisääntyy. Järvensivu, Koski ja Jalo (2006) toteavat, että Tayloristiselle työprosessille on ollut ominaista työvaiheiden, tehtävien, funktioiden ja osastojen jyrkkä työnjako. Tämä on vienyt työntekijältä oikeuden ammattiosaamiseen ja tietoon, joka mahdollistaa työn, tuotteen tai palvelun kokonaisuuden suorittamisen ja hallinnan. Tämän päivän työelämässä korostetaan työntekijöiden monitaitoisuutta työn tuottavuuden, laadun ja ennen muuta organisatorisen joustavuuden vuoksi. Monitaitoisuus, yritteliäisyys ja monet muut nykyään keskeiset työntekijän ominaisuudet ovat jyrkässä ristiriidassa tayloristisen filosofian kanssa ja siksi siitä ollaan irtautumassa. Muutos ei kuitenkaan ole ongelmatonta, sillä se vaatii työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Puhutaan työprosessitiedosta, joka edellyttää sekä teoreettisen että käytännöllisen tiedon konstruointia ja kombinoointia. Työprosessitieto on välittömästi hyödyllistä työtehtävien suorittamisessa ja se on pääosin työpaikalla konstruointia

kokemuksen ja työn itsensä kautta. Työprosessitieto käsittää ymmärryksen työprosessista kokonaisuutena, pitäen sisällään työn valmistelun, itse työtoiminnan sekä valvonnan ja arvioinnin. Työprosessitieto pitää sisällään tietoa siitä, miten työn eri ulottuvuudet liittyvät toisiinsa tietyn yrityksen kontekstissa. (Järvensivu, Koski & Jalo 2006: 159 - 160.)

Edelliseen viitaten voidaan todeta, että Kuperkeikassa toteutettu kehittämisprosessi lisäsi työyhteisön työprosessitietoa. Prosessin aikana luotiin uutta tietoa arjen työn kautta ja sitä hyödynnettiin suoraan työtoimintaan. Teoriatietoa ja käytännössä syntynyttä tietoa yhdessä hyödyntämällä saatiin lisättyä ymmärrystä työprosessin kokonaisuudesta. Lisääntynyt työprosessitieto auttaa Kuperkeikan työyhteisöä ymmärtämään työn eri ulottuvuuksia, mikä puolestaan lisää edellytyksiä työn kehittämiselle jatkossa. Jatkotyöskentelyn haasteena on huolehtia siitä, että työprosessin muokkaaminen toteutuu jatkuvana prosessina, jotta arjen sujuvuuteen ei tulisi ongelmia. Haasteena on myös pohtia keinoja siihen, miten voidaan tukea ja ohjata uusia työntekijöitä sisäistämään Kuperkeikan työprosessitietoa, sillä nykyinen koulutus antaa valmiudet työskennellä ryhmätoimintaan perustuvassa päivähoidossa. Tämä opinnäytetyö voi omalta osaltaan olla avuksi uusille työntekijöille, jotta he pystyvät ymmärtämään työnkuvan ja työprosessin rakentumista Kuperkeikassa.

Kasvatustavoitteiden toteutuminen		
Lähtötilanne	Aikaansaadut muutokset ja parannukset	Jatkotyöskentelyn haasteet
Kasvatustavoitteet määriteltä, mutta niiden toteutumista pohdittiin satunnaisesti	Keskityttiin aikaisempaa enemmän toimintaan lasten kanssa ja tarkasteltiin kasvatustavoitteiden toteutumista	Kasvatustavoitteiden syvällisempi pohdinta
	Kasvatuksellinen näkökulma enemmän mukana arjen tilanteissa	Kasvatuksellisen näkökulman vahvistaminen
	Muutoksia arjen toiminnassa, jotta kasvatustavoitteet toteutuisivat aikaisempaa paremmin	Edistää kasvatustavoitteiden toteutumista toiminnassa

Taulukko 3: Kehitysprosessin tiivistelmä, kasvatustavoitteiden toteutuminen

Kuperkeikan kasvatustavoitteet on yhteisesti määriteltä, mutta kehittämisprosessiin lähdettäessä työntekijöiden huomio keskittyi suurelta osin arjen toiminnan haasteisiin ja kasvatustavoitteiden toteutumisen tarkastelu jäi vähäiseksi. Työnkuvan ja työprosessin selkiytyminen vaikuttivat siihen, että arjessa pystyttiin aikaisempaa paremmin keskittymään toimintaan lasten kanssa ja tarkastelemaan kasvatustavoitteiden toteutumista. Prosessi auttoi työyhteis-

söä tiedostamaan selkeämmin kasvatuksellisen ulottuvuuden olevan läsnä myös kaikissa arjen rutiininomaisissa tilanteissa, kuten vaipan vaihdossa ja pukemisessa. Arjen toiminnassa tehtiin myös muutoksia, jotka lisäsivät lasten mahdollisuuksia omatoimisuuteen, yritteliäisyyteen ja valintojen tekemiseen. Kevään aikana kasvatustavoitteiden syvällisempi pohdinta ei ollut mahdollista käytettävissä olevan ajan puitteissa, joten se on keskeinen näkökulma kehittämissuorituksen jatkoa ajatellen. Olennaista jatkotyöskentelyssä on edelleen vahvistaa kasvatuksellista näkökulmaa arjen toiminnassa, jotta kasvatustavoitteiden toteutuminen edelleen vahvistuisi.

Yhteinen kehittäminen ja oppiminen sekä arvioiva työote		
Lähtötilanne	Aikaansaadut muutokset ja parannukset	Jatkotyöskentelyn haasteet
Yhteinen kehittäminen osalle tuttua ja toisille uutta	Työyhteisön kehittämisosaaminen lisääntyi	Kehittämisosaamisen lisääminen
Tarve löytää toimivia menetelmiä	Opittiin käyttämään toimivia menetelmiä	Menetelmien hyödyntäminen jatkossa ja uusien menetelmien käyttäminen
Tarve tehostaa kehittämissuoritusta arjessa	Yhteinen kehittäminen ja oppiminen arjessa lisääntyivät	Kehittämistyön toteuttaminen arjessa
Tarve arvioivan työotteen kehittämiseen	Arvioiva työote kehittyi	Arvioivan työotteen kehittäminen

Taulukko 4:

Kehitysprosessin tiivistelmä, yhteinen kehittäminen ja oppiminen sekä arvioiva työote

Kehittämisprosessiin lähdettäessä osa työyhteisöstä oli osallistunut jo useisiin Kuperkeikan prosesseihin ja osa oli mukana ensimmäistä kertaa, joten yksilölliset lähtötilanteet olivat hyvin erilaisia. Kehittämistyötä on Kuperkeikassa aina toteutettu koko työyhteisön yhteisenä prosessina ja nyt tavoitteena oli aikaisempaa tehokkaammin edistää arvioivan työotteen kehittymistä. Kehittämisprosessi toteutui työyhteisön yhteisenä prosessina, jossa arjen työn arvioiva tutkiminen, yhteiset palaverit ja erilaiset käytännön kokeilut mahdollistivat yhteisen ymmärryksen rakentumisen sekä kehittämisosaamisen lisääntymisen. Jokainen työyhteisön jäsen oli prosessissa sekä tekijä, kokeilija että arvioija, mikä antoi mahdollisuuksia arvioivan työotteen kehittymiseen. Prosessi lisäsi keskustelua arjessa ja rohkaisi työyhteisön jäseniä aktiiviseen toimintaan oman työn kehittämiseksi. Prosessin myötä työn tietoisempi ja tavoitteellisempi kehittäminen on edennyt taas muutaman askeleen Kuperkeikan työyhteisössä, mistä on hyötyä seuraavien askeleiden ottamisessa.

Kehittämistyön jatkon haasteita on lisätä edelleen työyhteisön kehittämisosaamista, hyödyn-
tää opittuja menetelmiä sekä löytää uusia menetelmiä tarpeen mukaan. Haasteena on myös
tehostaa edelleen arvioivan työtteen kehittymistä työyhteisössä sekä kehittämisen toteut-
tamista arjessa. Arjen työssä on niin paljon konkreettista tekemistä lasten kanssa, että kehit-
tämistyö helposti unohdetaan. Siksi on ratkaisevan tärkeää, että kehittämistyö toteutuu jat-
kuvana prosessina, joka lisää työyhteisön kehittämisosaamista vähitellen. Yhdessä vuodessa ei
vielä suuria voi saavuttaa ja tärkeintä onkin se, että prosessi etenee tavoitteellisesti koko
ajan. Venninen (2009) toteaa, ettei yhden toimintavuoden kehittämishanke ole aina riittävä
aika päiväkodissa suoritettavan pienimuotoisenkaan kehittämisprojektin läpi viemiselle. On-
nistuminen edellyttää henkilöstöltä mm. osaamista kehittämisen kohteen selkeään rajaami-
seen ja kehitystyössä käytettävien menetelmien hallintaan. Yksi tärkeimmistä periaatteista
päiväkodin kehittämistyössä on eteneminen pienin askelin, minkä mieltäminen käytännössä
kestää usein kauan. (Venninen 2009: 254.)

Prosessin ohjaaminen ja muutoksen johtaminen		
Lähtötilanne	Kehittyminen	Jatkon haasteet
Ei aikaisempaa kokemusta kehittämisprosessin ohjaa- misesta ja muutoksen joh- tamisesta	Opin ymmärtämään kehittä- mistyön kokonaisuutta Opin ohjaamaan kehittämis- työtä työyhteisössä ja sain osaamista muutoksen johta- miseen Opin käyttämään kehittämis- työn menetelmiä	Lisää teorial tietoa kehittämis- työstä Lisää käytännön kokemusta kehittämistyön ohjaamisesta ja muutoksen johtamisesta Menetelmiin perehtymistä

Taulukko 5: Kehittämisprosessin tiivistelmä, prosessin ohjaaminen ja muutoksen johtaminen

Kehittämisprosessin ohjaaminen oli minulle uusi kokemus ja haaste, joka mahdollisti monella
tavalla ammatillisen kehittymisen ja oppimisen. Merkittävää oppimista tapahtui sen myötä,
että ohjaajan roolissa tarkastelin kehittämistyötä aivan uudesta näkökulmasta. Aikaisemmin
olin osallistunut kehittämistyössä vain käytännön toimintaan, mutta ohjaajana ymmärsin ke-
hittämistyöhön kuuluvan myös paljon taustatyötä, kuten suunnittelua, teoriaan perehtymistä
ja arviointia. Aikaisempaa laajempi ja kokonaisvaltaisempi ymmärrys kehittämistyöstä on
antanut osaamista ja edellytyksiä kehittämistyön toteuttamiseen jatkossa. Olen saanut myös
kokemuksen kautta realistisemman käsityksen siitä, mitä kehittäminen päiväkotityössä on ja
millaisia tekijöitä siinä on otettava huomioon. Tärkeä oppimisprosessi oli myös se, että roh-
kaistu in prosessin aikana ottamaan vastuuta kehittämistyön ohjaamisesta.

Prosessin ohjaaminen antoi myös osaamista kehittämistyön toteuttamiseen koko työyhteisön yhteisenä prosessina. Opin käyttämään menetelmiä, jotka mahdollistivat kaikkien osallistumisen, yhteisen ymmärryksen muodostamisen käsiteltävistä asioista sekä toisilta oppimisen. Prosessin aikana opin käytännön kokemuksen kautta, että yhteisöllinen kehittäminen on tehokas tapa oppia ja sillä saadaan erilaisia näkökulmia esiin. Ymmärsin myös sen, että sitoutuminen ja motivaatio prosessin toteuttamiseen vahvistuvat, kun jokainen työyhteisön jäsen on mukana tekemässä ja kokeilemassa. Prosessin aikana tiedostin myös, että työyhteisöä on ohjattava sekä kannustavasti ja myönteisesti että samalla määrätietoisesti huolehtien siitä, että prosessi etenee aikataulun ja tavoitteiden mukaisesti.

Prosessin ohjaaminen kehitti myös valmiuksia muutoksen johtamiseen. Ennen kehittämisprosessin käytännön toteutusta perehdyin teoriatietoon muutoksen johtamisesta ja siitä oli paljon hyötyä sekä suunnitteluun että toteutukseen. Ymmärsin ottaa huomioon, että motivointi, muutoksen tarpeellisuuden osoittaminen ja selkeät tavoitteet ovat keskeisiä lähtökohtia kehittämistyölle. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että nämä näkökulmat ovat mukana koko prosessin ajan, jotta kehittäminen onnistuisi mahdollisimman hyvin ja työyhteisön sitoutuminen prosessiin pysyisi yllä. Käytännön kokemuksen kautta ymmärsin myös, että kehittämistyön käynnistäminen työyhteisössä vaatii aikaa ja että jokainen lähtee mukaan omalla tavallaan. Prosessi opetti minua tarkastelemaan kehittämistyötä oman näkökulmani lisäksi myös työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Eri näkökulmien ymmärtämisestä oli apua esimerkiksi motivoinnissa, jatkon suunnittelussa ja ohjatessani prosessin etenemistä arjen työssä.

Haasteina jatkoa ajatellen on syventää edelleen teoriatietoa kehittämistyöstä ja erilaisista menetelmistä. Tietoa on paljon saatavilla ja perehtyminen vaatii aikaa, mutta opinnäytetyöprosessi lisäsi osaamistani tiedon löytämiseen ja hyödyntämiseen, mistä on hyötyä jatkossa. Tärkeää on myös jatkaa kehittämistyön toteuttamista käytännössä, jotta oma kehittyminen etenee.

11 Kehittämisprosessin eettisyys ja arvioinnin luotettavuus

Keskeisiä eettisiä näkökulmia kehittämisprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa olivat avoimuus, rehellisyys, tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Niiden toteutumisen kannalta tärkeää oli mahdollistaa kaikkien osallistuminen sekä vahvistaa työyhteisössä myönteistä ja avointa ilmapiiriä. Pyrin omalla toiminnallani antamaan myös esimerkkiä avoimuudesta ja rehellisyydestä tuomalla mm. esiin kokemukseni siitä, että työyhteisö ei tunnu lähtevän liikkeelle ja puuttumalla avoimesti siihen, ettei vihkokommentteja kirjoiteta kun se on yhteisellä vastuulla. Avoimuus toteutui myös sen kautta, että vihkokommentteja ja välilykselyissä esiin tulleita asioita käsiteltiin yhteisesti palaverissa. Prosessin toteutuksessa korostin myös sitä, että

erilaisia toimintatapoja voidaan kokeilla rohkeasti ja virheet eivät ole vaarallisia, vaan niiden kautta voidaan oppia ja kehittää jotain uutta.

Työyhteisön mahdollisuus vaikuttaa prosessin toteutuksen oli keskeinen eettinen lähtökohta. Välikyselyissä kysyttiin työyhteisön mielipiteitä käytettyjen menetelmien sopivuudesta, muutostarpeista sekä näkökulmia prosessin jatkuu. Huomioin saamaani palautetta mm. ottamalla esiin työyhteisön ehdottamia asioita ja panostamalla entistä enemmän ajankäytön suunnitteluun. Työyhteisön jäsenten anonymiteetti huomioitiin siten, että vihkokommentit, välikyselyt ja henkilökohtainen loppupalaute annettiin nimettömänä. Toin kuitenkin esiin sen, että tunnistajan ainakin osan työntekijöiden käsialoista, mutta työyhteisö ei pitänyt sitä ongelmana. Työyhteisön tuttuus ja pieni koko tarkoitti kuitenkin sitä, ettei anonymiteetti toteutunut kaikilta osin, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin.

Työyhteisön tuttuus asetti eettisiä haasteita myös siinä mielessä, että omat ennakoasenteeni ja oletukseni voisivat haitata kehittämistyötä. Ajattelin esimerkiksi suunnitteluvaiheessa, että osa työyhteisöstä ei ehkä lähde kovin innolla prosessiin mukaan. Tiedostin tämän oletukseni ja ymmärsin, että prosessin ohjaajana vastuullani on se, että jokaisen osallistumiselle luodaan mahdollisimman hyvät edellytykset ja taitojeni mukaan rohkaisen ja motivoin jokaista työyhteisön jäsentä osallistumaan prosessiin. Viime kädessä motivaatio ja sitoutuminen ovat kuitenkin jokaisen omia valintoja, joten prosessin ohjaajana minun oli myös hyväksyttävä se, etteivät kaikki sitoudu yhtä paljon. Myös Venninen (2009) toteaa, että yksikään kehittämissanke ei onnistu sitouttamaan ja innostamaan jokaista osallistujaa. Aina on mukana myös niitä, jotka eivät syystä tai toisesta halua lähteä mukaan tai ainakaan nähdä paljoa vaivaa hankkeen eteen. Tärkeintä on, että riittävän moni säilyttää innostuksensa ja pitää kehittämistä yllä. He voivat saada toisiakin osallistujia syttymään vanavedessään ja ne, jotka eivät syty, eivät kykene kohtuuttomasti hidastamaan kehitystä. (Venninen 2009: 259.)

Arvioinnin luotettavuuden kannalta keskeistä on tarkastella sitä, miten arviointiaineisto on kerätty. Koko Kuperkeikan työyhteisö osallistui arviointiaineiston tuottamiseen, mikä mahdollisti jokaisen omien näkökulmien mukana olon arvioinnissa ja lisäsi arvioinnin luotettavuutta. Arvioinnin luotettavuutta lisäsi myös se, että arviointiaineistoa kerättiin monella eri tavalla ja sitä hyödynnettiin prosessin toteutuksen aikana viipymättä. Prosessin kuvauksen ja loppuarviointin yhteydessä tuodaan esiin paljon työyhteisön näkemyksiä suorien lainausten muodossa, mikä lisää luotettavuutta. Toisaalta lainausten analysointi on kuitenkin aina tulkintaa, joka voi heikentää luotettavuutta.

Arvioinnin objektiivisuutta voidaan kyseenalaistaa, sillä olen Kuperkeikan työyhteisön jäsen. Tämä on voinut vaikuttaa tulkintoihini ja toisaalta myös siihen, millaista palautetta työyhteisö on antanut. Jos prosessin ohjaaja olisi ollut ulkopuolinen henkilö, hänellä ei olisi ollut ennak-

kokäsityksiä ja vieraalle henkilölle annetaan suurempaa palautetta. Toisaalta voidaan myös ajatella arvioinnissa olleen hyötyä siitä, että olin koko ajan mukana prosessissa yhtenä työntekijänä. Pystyin tarkkailemaan prosessin etenemistä arjessa ja sain työyhteisöltä spontaania palautetta arjen tilanteissa.

Luotettavuuden kannalta on keskeistä myös kehittämisprosessin raportoinnin selkeys ja johdonmukaisuus, jotta lukija saa käsityksen siitä mitä on tehty ja miten. Kehittämisprosessin kuvauksessa olen pyrkinyt tuomaan asioita esiin riittävän yksityiskohtaisesti, jotta lukijalle muodostuisi käsitys prosessin toteutuksesta ja hän voisi myös arvioida tekemieni johtopäätösten luotettavuutta. Kehittämisprosessin toteutuksen yhteisöllisyys ja toimintatutkimukselliset piirteet asettivat myös omat haasteensa raportoinnin luotettavuudelle. Kiviniemi (1999) toteaa, että toimintatutkimuksen yhteisöllisyyden näkökulmasta raportointiin liittyy jännitteisyyttä. Toisaalta tutkijan velvollisuus ja oikeus on tehdä omat tulkintansa tutkimuskohteesta, toisaalta hänellä on myös velvoitteensa toimintatutkimuksen yhteisöä kohtaan. Raportin tulisi olla yhteisönsä näköistä ja tavoittaa hankkeesta sellaisia olennaisia näkökohtia, jotka myös muut osalliset voivat kokea kehittämishankkeen keskeisiä näkökohtia kuvaaviksi. (Kiviniemi 1999: 79 - 80.) Olen antanut keskeneräisen opinnäytetyöni esimieheni luettavaksi, jotta saisin varmistettua sen, että raportissa tulee esiin prosessin keskeiset näkökohdat. Luotettavuutta olisin voinut lisätä vielä sillä, että useampi työyhteisön jäsen olisi lukenut opinnäytetyötäni kirjoitusvaiheessa.

12 Pohdinta

Kehittämisprosessi lähti liikkeelle arjen työssä huomattujen haasteiden kautta. Aluksi tarkoituksena oli saada selkeyttä eteistilan työnkuvaan, mutta sitten prosessi laajenikin työnkuvan ja työprosessin hahmottamiseen ja muokkaamiseen koko päiväkodissa. Ajattelin, että tästä prosessista olisi hyvä tehdä opinnäytetyö, sillä kehittämisen tarve ja kohde olivat olemassa. Pian huomasin olevani keskellä haasteellista tilannetta, sillä prosessia toteutettiin jo eteistilan osalta ja samanaikaisesti tein opinnäytetyön suunnitelmaa. Olin ensimmäistä kertaa kehittämisprosessin ohjaajana ja tekemässä myös ensimmäistä opinnäytetyötäni.

Tilanne oli kuitenkin mielestäni realistinen ja motivoiva. Työelämässä ei useinkaan ole mahdollisuutta käyttää pitkiä aikoja prosessien suunnitteluun, vaan huomatuksi kehittämiskohteet vaativat nopeasti käytännön toimia. Keskeistä on tiedostaa prosessin tavoitteet ja yksityiskohtaisempaa suunnittelua voidaan tehdä aina vaihe vaiheelta prosessin edetessä. Motivaatitani lisäsi se, että opinnäytetyön aihe oli löytynyt käytännön tarpeen kautta ja kehittämisen kohde oli hyödyllinen Kuperkeikan toiminnan kannalta. Prosessin ohjaaminen tuntui mielenkiintoiselta haasteelta ja mahdollisuudelta oman ammatillisen osaamisen monipuoliseen kehittämiseen.

Henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä tapahtui prosessin edetessä monella tavalla. Teoriatietoon perehtymällä opin ymmärtämään kehittämistyön ja työssä oppimisen tärkeitä näkökohtia, kuten yhteisöllisen tiedonmuodostuksen sekä arvioivan työotteen merkityksen. Systemiajatteluun perehtyminen auttoi ymmärtämään Kuperkeikan työprosessia aikaisempaa laajemmin. Ymmärsin myös, että kehittämisprosessi on aina myös muutosprosessi, jossa tulee huomioida muutoksen johtamiseen liittyvät asiat. Käytännön kokemukset vahvistivat oppimistani siitä, että työyhteisön motivointi ja prosessin tarkoituksen sisäistäminen ovat keskeisiä näkökohtia prosessin toteutuksessa koko ajan.

Prosessin ohjaaminen kehitti osaamistani suunnitteluun ja arviointiin. Opin myös, että suunnitelmista on tilanteen mukaan osattava joustaa tai niitä on muutettava. Palaverien aikataulu ei aina toteutunut suunnitelmien mukaan, koska keskustelua syntyi enemmän ja kasvatus tavoitteiden tarkastelu toteutui kevään prosessissa suunniteltua suppeammin, koska käytettävissä oleva aika ei riittänyt asian syvällisempään työstämiseen. Prosessin ohjaaminen antoi minulle myös osaamista kehittämistyön toteuttamiseen osana arjen työtä. Löysin toimivia menetelmiä prosessin eteenpäin viemiseen arjessa ja opin myös motivoimaan ja ohjaamaan työyhteisöä arjen tilanteissa. Työyhteisön ohjaaminen prosessin toteutuksessa antoi valmiuksia myös esimiehenä toimimiseen, mikä oli keskeinen hyöty, sillä siirryn mahdollisesti Kuperkeikan toiminnasta vastaavaksi muutaman vuoden kuluttua. Prosessi opetti myös sen, että kehittämistyö osana arjen työtä vaatii päiväkodissa sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Arjen toiminnassa lasten kanssa kehittämisnäkökulma unohtuu helposti ja prosessin eteneminen hidastuu.

Tärkeä huomio prosessin ohjaamisessa oli se, että on oleellista pyrkiä ymmärtämään, missä vaiheessa työyhteisön ajattelu ja oppiminen milloinkin menee. Tarkastelin vihkokommentteja ja välikyselyiden vastauksia saadakseni selville, mitä on jo opittu ja mitkä olisivat seuraavia keskeisiä näkökulmia prosessin toteutuksessa. Tarkkailin myös prosessin etenemistä arjessa ja keskustelin työyhteisön kanssa työn ohessa. Silti huomasin välillä prosessin aikana, että oletin työyhteisön jo ymmärtävän jonkin asian, vaikka näin ei ollutkaan. Oivalsin, että sekoitin omia ajatuksiani työyhteisön ajatteluun ja luulin kaikkien tietävän saman minkä itse olin oppinut. Prosessin ohjaajana paneuduin asioihin luonnollisesti laajemmin ja ajallisesti aikaisemmin kuin muu työyhteisö, joten oma oppimisprosessini oli osittain erillinen yhteisestä oppimisesta.

Kehittämisprosessin toteutuksessa oli mielestäni onnistunut valinta yhdistää palaverit ja arjen kehittämistyö, sillä näin mahdollistui monipuolisempi ja syvällisempi oppiminen ja kehittäminen. Palaverit olivat oppimisen ja tiedon jakamisen areenoita, joissa oli mahdollisuus saada uutta tietoa, luoda uusia näkökulmia sekä syventää jo olemassa olevaa ajattelua ja osaamista. Prosessin eteenpäin vieminen arjessa haastoi työyhteisöä siirtämään palaverissa synty-

nyttä ajattelua arjen toimintaan ja kokeilemaan asioiden toimivuutta käytännössä. Palaverit ja arjessa kehittäminen tukivat toisiaan ja mielestäni kehittämistyön onnistumiselle päiväko-deissa onkin keskeinen edellytys se, että koko työyhteisöllä on säännöllisesti mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Päiväkodin arjessa ei ole mahdollista järjestää koko työyhteisön kes-kusteluja, joten niiden toteuttaminen on ajoitettava iltaan, mikä asettaa omat haasteensa työntekijöiden kannalta. Näkisin kuitenkin, että yhteisellä keskustelulla ja työn kehittämisellä on niin ratkaiseva merkitys työn mielekkyyden ja työssä jaksamisen lisäämiseksi, ettei siitä kannata tinkiä.

Kehittämisosuudesta oli hyötyä myös Kuperkeikan toteuttaman varhaiskasvatuspalvelun laa-dun parantumisen kannalta. Arjen toiminnan sujuvuuden lisääntyminen, työntekijöiden ar-vioivan työotteen vahvistuminen ja kasvatustavoitteiden konkreettisempi tiedostaminen ovat kaikki keskeisiä tekijöitä, jotka lisäävät päivittäisen toiminnan laatua. Prosessista oli hyötyä myös siinä mielessä, että löydettiin toimivia menetelmiä kehittämistyön toteuttamiseen Ku-perkeikassa. Palaverien ja arjen kehittämisen yhdistäminen, kommenttivihkojen käyttö ja välilyönti osoittautuivat hyviksi ratkaisuksiksi, joita kannattaa hyödyntää myös jatkossa. Näki-sin myös, että esimerkiksi kommenttivihkoja voisi hyödyntää päiväkotien kehittämistyössä yleisemminkin, sillä niiden avulla saadaan tehokkaasti arjen tietoa ja koko työyhteisön näkö-kulmia esiin.

Prosessin toteutuksessa tuli näkyväksi monia sellaisia varhaiskasvatuksen kehittämisen näkö-kulmia, jotka on tunnistettu yleisemminkin. Olen tuonut esiin mm. Vennisen näkemyksiä omi-en kehittämiskokemuksiensa perusteella ja niissä on paljon yhtäläisyyksiä omiin kokemuksiini. Päiväkodin kehittämistyössä on keskeistä se, että kehittäminen liitetään osaksi päivittäistä työtä lasten kanssa ja kehittämiseen lähdetään juuri kyseisen päiväkodin tarpeista. Olen Ven-nisen kanssa samaa mieltä myös siitä, että kehittäminen etenee pienin askelin ja onnistumi-sen kannalta keskeistä on avoimuus, kaikkien osapuolien työn arvostaminen sekä tutkimuksen, kehittämisen ja arjen työn yhteen liittäminen. Kevään prosessissa tuli esiin myös se, että päiväkodin arjessa on jatkuvasti erilaisia tilanteita, jotka kilpailevat kehittämistyön vaatiman ajan kanssa ja myös Venninen on havainnut saman päiväkotien kehittämistyössä.

Kehittämisosuuden ohjaaminen sai minut pohtimaan varhaiskasvatuksen kehittämistyön haas-teita yleisemminkin. Henkilöstön kehittämisosaamisen lisääminen ja sellaisten menetelmien luominen, jotka mahdollistavat kehittämistyön varhaiskasvatuksen arjen työssä, ovat ajankoh-taisia haasteita. Keskeistä olisi myös toteuttaa kehittämistyötä jatkuvana pitkäjänteisenä prosessina ja huolehtia siitä, että kokemukset ja syntynyt tieto saataisiin myös yleisempään tietoon varhaiskasvatusalalla. Samansuuntaisia näkökulmia on tuonut esiin myös Varhaiskasva-tuksen neuvottelukunta, jonka loppuraportin näkökulmia olen tuonut esiin tässä työssäni.

Loppuraportissa kiinnitetään huomiota nykyisen kehittämistyön lyhytkestoisuuden ongelmiin sekä korostetaan tarvetta tutkimuksen, kehittämisen ja kentän yhteistyön lisäämiseen.

Omat haasteensa varhaiskasvatuksen kehittämistyölle asettaa myös melko suuri henkilökunnan vaihtuvuus ja ainakin Etelä-Suomessa jo todellisuutta oleva pula koulutetusta henkilökunnasta. Päiväkotityötä ei koeta tällä hetkellä kovinkaan houkuttelevana vaihtoehtona ja julkisuudessa käytävässä keskustelussa on esillä työn rasittavuus, suuret ryhmät ja huono palkkaus. On vaikea kuvitella, että motivoituneen ja osaavan henkilökunnan ryntäystä olisi odotettavissa lähitulevaisuudessakaan. Varhaiskasvatuksen tilanteen parantamisessa ratkaisevassa asemassa ovat mielestäni varhaiskasvatuksen toimijat ja asiantuntijat itse. Keskustelua ja näkökulmia pitäisi laajentaa, jotta pystyttäisiin näkemään suurempia kokonaisuuksia ja löytämään uusia näkökulmia. Itse ryhmättömässä päiväkodissa pitkään työskennelleenä ihmettelen etenkin sitä, ettei varhaiskasvatuksesta käytävässä keskustelussa tuoda esiin yhteisöllisen toiminnan mahdollisuuksia.

Koen saaneeni tästä opinnäytetyöprosessista hyvän pohjan kehittämisosaamiselleni sekä vahvistusta ammatilliseen osaamiseen yleisemminkin. Ymmärrys omasta oppimisesta ja kehityksestä lisääntyi ja luottamus omaan osaamiseen ja mahdollisuuksiin kasvoi. Opin aikaisempaa paremmin arvioimaan osaamistani, kehityshaasteitani ja toimintaani. Myös palautteen saaminen työyhteisöltä mahdollisti itsetuntemuksen lisäämisen. Toimintatutkimuksellinen tapa toteuttaa kehittämistyötä oli opettavaista, sillä siinä teoria ja käytäntö nivoutuvat vahvasti yhteen. Olen kokenut omaksi vahvuudekseni käytännön tekemisen ja sen kautta oppimisen, mutta nyt opin aikaisempaa paremmin hyödyntämään myös teoriaa oppimisen tueksi ja syventämiseksi. Kiinnostus ja halu kehittämistyöhön vahvistuivat opinnäytetyöprosessin aikana ja tästä on hyvä jatkaa eteenpäin.

Lähteet

- Haapamäki, J. 2000. Yhteisön merkitys päivähoidossa. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria: Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Haapamäki, J. 2000. Yhteisöllisyyden rakentaminen. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria: Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heikkilä, J., Heikkilä, K. 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere: Tampere University Press.
- Hietanen, O., Jylhä, E. 2009. Oppiminen modernin työn menetelmänä. Osaamisajattelun muutoksen taustalla työelämän murros. Teoksessa Tanskanen, Ilona & Nenonen, Suvi (toim.): Muutos, verkot ja verkostot. Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007 . Tutki ja Kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvensivu, A., Koski, P., Jalo, S. 2006. Ongelmaperustainen oppiminen työpaikkojen kehittämisessä ja henkilöstön koulutuksessa. Teoksessa Alasoin, Tuomo & Korhonen, Satu-Mari & Lahtonen, Maarit & Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nuppu & Suominen, Kimmo (toim.): Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki: Tykes.
- Holkeri-Rinkinen, L. 2009. Aikuinen ja lapsi vuorovaikutusta rakentamassa. Tampere: Tampere: Tampere University Press.
- Hujala, E., Puroila, A., Parrila, S., Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Edufin.
- Kaipio, K. 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Kaipio, K. 2000. Päivähoitoyhteisö kasvatusyhteisönä. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria: Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Karila, K., Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkoti. Helsinki: WSOY.
- Kastari-Johansson, S. 2003. Päiväkoti Kuperkeikan työkulttuurin ”muotoiluprosessi”. Projekti-työ. Teknillinen korkeakoulu, Lahden keskus.
- Kastari-Johansson, S. 2009. Kuperkeikka 15 vuotta suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Porvoo: Painotalo tt-urex Oy.
- Kiikkala, I. 2007. Kehittämistyö ja jatkuva muutos. Teoksessa Väistö, Ritva (toim.): Työntekijä oman työnsä kehittäjänä. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Kilvensalmi, L. 2010. Monella työpaikalla vallitsee jatkuva kaaos. Helsingin Sanomat, vieraskynä 14.3.2010.
- Kirjonen, J. 2007. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.): Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) ”Siinä tutkija missä tekijä” Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentaja Tillmann, M. Helsinki: Rastor.

Kulovesi, J. 2006. Systeemiälyn psykologiaa. Teoksessa Hämäläinen, Raimo P. & Saarinen, Esa (toim.): Systeemiäly 2006. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports, B26.

Mattila, V. 2009. Pienin askelin - malli kehittämisen työkaluna. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta & Ojala, Mikko & Venninen, Tuulikki & Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris -instituutti.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäkitalo, A. 2009. Pääkaupunkiseudun varhaiskasvatuksen kehittämisyksikkö, VKK-Metro-hanke. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta & Ojala, Mikko & Venninen, Tuulikki & Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris -instituutti.

Nummenmaa, A., Karila, K., Joensuu, M., Rönholm, R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa: kehittämisstrategiana ongelmaperustainen työssä oppiminen. Tampere: Tampere University Press.

Ojala, M. 1993. Varhaiskasvatuksen perusteita ja haasteita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Ojala, M. 2009. Varhaiskasvatuksen käytännön kehittäminen reflektion avulla. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta & Ojala, Mikko & Venninen, Tuulikki & Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris -instituutti.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta - Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus palmenia.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusitalo, I. 2000. Kasvatus ja oppiminen päivähoiton toimintakulttuurina. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria: Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusitalo, I. 2000. Yhteisöjen suhteesta tietoon, oppimiseen ja kehittämiseen. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria: Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. 2008. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Vataja, K. 2009. Arvioiva työote - kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.): Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vataja, K. 2009. Kompetenssi - kehittävää arviointia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.): Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Venninen, T. 2009. Reflektiivinen lähestymistapa päiväkotien kehittämistyössä. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta & Ojala, Mikko & Venninen, Tuulikki & Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris -instituutti.

Venninen, T. 2009. Kokemukset viitoittavat uutta tietä. Teoksessa Mäkitalo, Anna-Riitta & Ojala, Mikko & Venninen, Tuulikki & Vilpas, Birgitta (toim.): Löytöretkellä omaan työhön. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa. Helsinki: SOCCA ja Heikki Waris -instituutti.

Virtanen, P. 2007. Arviointi: arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Kehittämisprosessin vaiheet.....	26
Kuvio 2: Kehittämisprosessin käytännön toteutuksen sykli	27
Kuvio 3: Kehittämisprosessin, toteutuksen ja arvioinnin sykli	28
Kuvio 4: Ensimmäisen palaverin sisältö	34
Kuvio 5: Toisen palaverin sisältö	37
Kuvio 6: Kolmannen palaverin sisältö.....	44
Kuvio 7: Neljännen palaverin sisältö.....	50
Kuvio 8: Heikennä-luovu-vahvista-luo	53
Kuvio 9: Viidennen palaverin sisältö	56
Taulukko 1: Kehitysprosessin tiivistelmä, työnkuva.....	63
Taulukko 2: Kehitysprosessin tiivistelmä, työprosessi	64
Taulukko 3: Kehitysprosessin tiivistelmä, kasvatustavoitteiden toteutuminen	65
Taulukko 4: Kehitysprosessin tiivistelmä, yhteinen kehittäminen ja oppimi- nen sekä arvioiva työote	66
Taulukko 5: Kehittämisprosessin tiivistelmä, prosessin ohjaaminen ja muu- toksen johtaminen	67

Liitteet

Liite 1 Eteistilan työnkuva	79
Liite 2 Aikajanakaavio	81
Liite 3 Kasvatustavoitteiden toteutuminen eteistilassa	82
Liite 4 Välikysely 1	83
Liite 5 Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavia tekijöitä	84
Liite 6 Vihreän ja keltaisen puolen työnkuvat.....	85
Liite 7 Välikysely 2	86
Liite 8 Tiivistelmä kevään prosessista	87
Liite 9 Loppuarvioinnin kysymykset	89
Liite 10 Näkökulmia prosessin jatkoon.....	90
Liite 11 Eteistilassa tapahtuu.....	91

20.1.2010

ETEISTILAN TYÖNKUVA

ULKONA NUKKUJAT

- Vaunut sisälle lämpiämään
- Vaunut pois tieltä eteisestä
- Puen vaunuihin nukkujat ja nukutan
- Valvon nukkujia
- Vaunuista heräävien vastaanotto
- Merkkaan nukahtamis- ja heräämisajan
- Huollan vaunuja

SISÄLLÄ NUKKUJAT

- Huolehdi nukkujat nukkumaan, vessassa käynnit ja pesut
- Herätän aikarajalliset nukkujat
- Merkkaan heräämisajan

VAATEHUOLTO

- Kuivauskaappien tyhjäys ja täyttö
- Kuivauskaappien siistiminen
- Varavaatteiden järjestys
- Nimettömät vaatteet, ripustan narulle (järjestelmän luonti)
- Vaatteiden merkkkaus
- Etsin kadonneita vaatteita
- Siisti kenkähyllyt
- Kuravaatteiden huolto
- Päätös miten pukeudutaan
- Pukemisen tarkistus: tarpeeksi päällä, napa piiloon, kenen kengät
- kenkien etsiminen

VAIPPA- JA VESSAKULTTUURI

- Vaippojen vaihto ja listaan merkkkaus
- Pottaharjoittelu
- Pyyhin pyllyjä
- Vaihdan pissavaatteita
- Ohjaan ja autan käsienpesussa
- Opetan WC-käyttäytymistä

VESSAN HUOLTO

- Vaippahyllyjen täyttö
- Pyyhkeiden vaihto
- Vessojen pesut
- Täyttää vessapaperit ja käsipaperit
- Täyttää saippuat
- Vaipparoskiksen vaihto

ULKOILU

- Sisään ja ulos menijöiden organisointi
- Autan pukemisessa
- Sisälle tulevien auttaminen
- Huolehtia että ulkotila koko ajan käytössä
- Nuorempien pukeminen
- Merkkaan ulkona olijat listaan

MUUTA

- Eteistilan yleinen siisteys
- Vien leluja pois eteisestä
- Siivoan tavaroita paikoilleen
- Korihyllyjen putsaus, siisteys
- Haen/lämmitän ruokia pienille
- Otan Havulinnasta tulijat vastaan
- Havulinnan toinen lasti aamulla
- Pesen pyykkiä
- Viikkaan pyykkiä
- Kartoitan tilannetta ulkona/sisällä
- Vastaan puhelimeen
- Huolehdin Seijan huoneen avaimesta
- Tauoista huolehtiminen
- Tiedonkulku keltaiselle, vihreälle, ulos
- Tiedonkulku eteisaikuisten kesken
- Juoksurallin rauhoittaminen
- Keskustelen vanhempien kanssa
- Vanhempien postin hoito: jako ja palautus
- Vanhempien infoaminen
- Vanhempien huomioiminen
- Keskustelen Seijan kanssa
- Juoruilen ja juon kahvia/teetä
- Ohjaan vieraat eteenpäin
- Ulkotilan niistopaperin täyttö
- Perjantain mattojen ylösnosto

[illegible]

2.3.2010

MITÄ ASIOITA TULEE HUOMIOIDA SEURAAVISSA ARJEN TILANTEISSA ETEISESSÄ, JOTTA KASVATUSTAVOITTEET TOTEUTUISIVAT?

VAIPAN VAIHTO

- Lapsi voi kiivetä vaipanvaihtoon
- Lapsi voi osoittaa oman vaipan lokerosta
- Omaan kehoon tutustuminen
- Fyysinen kosketus
- Vaipan ja vaatteiden omatoiminen pukeminen
- Asioiden nimeäminen
- Laulaminen
- Käsien pesun opettelu
- Lapsi vaistoa aikuisen mielialan
- Oman vaipan laittaminen roskiin
- Potattaminen ja kysytään onko pissa/kakka
- Ei saa arvostella, mm. taas pissat housussa jne.

ETEISRALLIN PYSÄYTTÄMINEN

- Tärkeää vastuullisuus lapsen omasta ja muiden turvallisuusnäkökulmasta
- Omatoimisuus muun tekemisen löytämisessä ja ehdotusten antaminen
- Lapsi on kohdattava niin ettei häntä jyrätä. Se miten aikuinen kohtaa ja käyttäytyy vaikuttaa lapsen minäkuuvan kehittymiseen: kokeeko lapsi tulevansa kuulluksi vai ei.
- Kannustaen johdatella lapset ideoimaan itse tekemistä

PUKEUTUMISTILANTEET ERI-ikäISTEN KANSSA

- Kannustaa lasta yrittämään itse pukea vaatteensa päälle
- Keskustella lapsen kanssa, esim. miksi kuravaatteet pitää laittaa päälle
- Pienimpien kanssa hyvä keskustella ja kertoa asioiden nimillä. Esim. laitetaan housut jalkaan, käsi hihaan, hattu päähän, peukalo...
- Ohjata lasta itse laittamaan vaatteensa naulakkoon, eli kantamaan vastuunsa vaatteistaan
- Vasen ja oikea käsitteet pukemistilanteissa

ULOSLÄHTÖ KUN LAPSI HALUAISI OLLA AINA SISÄLLÄ

- Aikuinen auttaa ymmärtämään ulkoilun merkitystä
- Motivoiden lasta haluamaan lähteä ulos
- Ulos/puistoon/retkelle jne. eli vaihtoehtoja ulkoilemiseen
- Aikuinen kuuntelee/toteuttaa lapsen ehdotuksia. Jos lapsi ehdottaa pulkkamäkeä sinne lähdetään jos vain suinkin mahdollista.
- "Huijata tai houkutella" esim. oravatarina tai roska-auto
- Sopimuksellisuus: jos lapsella tekemistä niin sopimus lapsen kanssa että voi lähteä myöhemmin (vastuullisuus, valintojen tekeminen)
- "ruokkia" ulkoilua esim. aamukokoontumisessa
- Kavereiden yhteensovittaminen eli kaverit yhtä aikaa ulos
- Kurahousut: markkinoidaan miten hyvä liukuri ne on

2.3.2010

**KOMMENTTEJA TYÖNKUVAN HAHMOTTAMISEN JA
MUOKKAAMISEN PROSESSIN ETENEMISESTÄ**

Mitä olen oppinut eteistilan prosessin aikana?

Onko toimintani eteistilassa muuttunut, miten?

Mikä prosessin toteutuksessa on toiminut?

Mikä prosessin toteutuksessa ei ole toiminut, muutosehdotuksia?

Miten prosessia kannattaisi sinun mielestäsi jatkaa, kun siirrymme nyt pohtimaan Kuperkeikan muita tiloja (Vihreä puoli, keltainen puoli, ulkoilu)? Voit jatkaa kirjoittamista paperin taakse.

8.4.2010

KUPERKEIKAN TYÖPROSESSIN SYSTEEMIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

- ketä paikalla (lapset ja aikuiset)
- Kuperkeikka-ikä (lapset, vanhemmat, työntekijät)
- lasten ikäjakauma
- vierailijat, tutustujat, opiskelijat
- työntekijöiden tauot
- vanhempien keskustelut
- Seija (yllätyksellinen)
- ilmapiiri
- tilat ja välineet
- säätila
- kellonaika
- viikonpäivä
- Havulinna, retket, ulkoilu
- vuodenaika, juhlat
- toimintakauden kierto (missä vaiheessa vuotta mennään)
- nimet vaatteissa ja kengissä
- järjestys/selkeästi nähtävissä oleva paikka tavaroille

KELTAISEN PUOLEN TYÖNKUVA

7.4.2010

- lasten vastaanottaminen aamulla
- vastaan puhelimeen
- vanhempien kanssa keskustelu

Ruokailut

- aamupala (huolehdi, että havulinnaan lähtijät syö ajoissa)
- lounas
- välipala (huomio ketkä lapset lähtee ulos)
- erikoisruokavalioista huolehtiminen
- syötän pieniä
- tiskikoneen täyttö, tyhjäys
- pöydän kattaminen
- vanhempien aamiainen: järjestäminen edellisenä päivänä

Lasten kanssa

- tarjottava tekemistä
- helmitöiden tekemine ja silittäminen
- pelaa lasten kanssa
- autan askarteluissa ja maalauksessa
- leivonta
- pienten perään katsominen

Tilojen järjestys

- askartelut esille ja pois (vanhempien aamiainen)
- askartelut kansioihin
- helmien ja maalausten huolehtiminen
- tavaroiden paikalleen laitto, järjestän hyllyjä
- liimat ja tussit
- materiaalin tarkistusta: kynien teroitus, teipit, paperit

VIHREÄN PUOLEN TYÖNKUVA

- lasten ja vanhempien vastaanottaminen
- puhelimeen vastaaminen ja infon siirto puhelun jälkeen
- päiväkirjan täyttö
- infon kirjoittaminen ilmoitustaulun vihkoon
- aamupiirin laitto, tarkistan synttärin
- sopiminen työnjaosta

Ruokailu

- lounas
- tiskikoneen täyttö, tyhjäys

Lasten kanssa

- luen lapsille
- satu cd:t ja musiikki
- jumppistoiminta: mitä tekemistä tarjotaan
- ristiriitojen läpikäynti
- tekemiset lapsille: antaminen/tarjoaminen, takaisin paikoilleen huolehtiminen

Tilojen järjestys

- tavaroiden järjestelyä paikoilleen
- kannustan lapsia omien jälkien korjaamiseen

Tilanteen seuraaminen

- jumppis tilana: auki/kiinni, ketkä, milloin
- seuraa lasten leikkejä
- seuraa ulkona vaunuissa nukkujia
- seuraa jumppista, käytävää ja sinistä huonetta

7.4.2010

KOMMENTTEJA YHTEISEN PALAVERIN JÄLKEEN

Miten systeemiajattelu mielestäsi auttaa Kuperkeikan työprosessin ymmärtämistä?

Saitko palaverissa uusia näkökulmia Kuperkeikan työprosessiin vaikuttavista tekijöistä?
Kerro esimerkkejä.

Kommentteja työnkuvaan ja työprosessiin liittyvän yhteisen prosessimme etenemisestä,
mikä toimii, mitä pitäisi muuttaa?

Mitä näkökulmia Kuperkeikan työnkuvasta ja työprosessista haluaisit käsiteltävän jatkossa?
Voit jatkaa kirjoittamista paperin taakse.

TYÖNKUVA JA TYÖPROSESSI HALTUUN - kehittämisprosessi päiväkotiki Kuperkeikassa

Tiivistelmä kevään 2010 prosessin toteutuksesta.

PALAVERI 1

- Mitä: nyt aloitettava prosessi jatkoa Kuperkeikan aikaisemmille prosesseille. Aloitetaan eteistilasta ja kevään aikana käydään läpi myös muut tilat ja työprosessin kokonaisuus.
- Miksi: prosessi selkiyttää työnkuvaa eri tiloissa ja auttaa ymmärtämään työprosessin kokonaisuutta ja oman työpanoksen merkitystä kokonaisuuden kannalta.
- Pienryhmät: eteistilan työnkuva
- Yhteinen työskentely: työtehtävien lajittelu eri ryhmiin.

Palaverin jälkeen:

Kaikille yhteenveto eteistilan työnkuvasta.

Toiminta arjessa

Työparit eteistilassa viikon kerrallaan, kommenttivihko eteisessä ja aikajanan täyttö viikon päätteeksi työparin kanssa.

PALAVERI 2

- Aikajanojen läpikäynti
- Eteisvihkon kommenttien läpikäynti
- Miten prosessi etenee, missä mennään
- Pienryhmät: mitä asioita pitää huomioida eri tilanteissa eteistilassa, jotta toiminta on Kuperkeikan kasvatustavoitteiden mukaista
- Yhteinen keskustelu: aikaa jäi liian vähän

Palaverin jälkeen:

Kaikille kirjallinen yhteenveto pienryhmien tuotoksista.

Välikyselely 1

Toiminta arjessa

Sovittu kuka missäkin tilassa ja milloin (keltainen, vihreä, retket, eteinen).
Kommenttivihkot eri tiloissa.

PALAVERI 3

- Systeemiajattelun aukaisua
- Vihkokommenttien läpikäyntiä ja liittämistä systeemiajatteluun
- Yhteinen pohdinta: Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavia tekijöitä
- Pienryhmät: vihreän ja keltaisen puolen työnkuvat

Palaverin jälkeen:

Kaikille kirjallinen yhteenveto vihreän ja keltaisen puolen työnkuvista sekä Kuperkeikan työprosessin systeemiin vaikuttavista tekijöistä.

Välikysely 2.

Toiminta arjessa

Eteistilaan sovittu työparit viikoksi kerrallaan ja retkeilyyn kevään ajaksi vastuuajakuinen. Kommenttivihkot kaikissa tiloissa, kirjoittaminen yhteisellä vastuulla keltaisella ja vihreällä puolella.

PALAVERI 4

- Vihreän ja keltaisen puolen työnkuvien läpikäyntiä vihkokommentteihin ja välikyselyssä esiin tulleisiin asioihin liittäen
- Arvioivan työotteen avaamista
- Yhteinen pohdinta: kasvatustavoitteiden toteutuminen arjen toiminnassa

Palaverin jälkeen:

Kaikille kirjallinen yhteenveto heikennä-luovu-vahvista-luo -menetelmän tuotoksesta.

Toiminta arjessa

Määritellään loppukevääksi viikoksi kerrallaan aikuinen eteiseen sekä kokeillaan varauslistaa työpajalle. Retkeilyssä jatkaa sama vastuuajakuinen: retkeilyä päivittäin ja retkisysteemin kehittämistä. Työpaja aamulla auki klo 8 mennessä.

19.5.2010

LOPPUARVIOINTI KEVÄÄN PROSESSISTA

Pohtikaa yhdessä seuraavien kysymysten pohjalta kevään aikana toteutettua prosessia. Kertokaa käytännön esimerkkien avulla, miten ajattelu, ymmärrys ja toiminta ovat omalla kohdallanne muuttuneet tai kehittyneet kevään aikana. Tarkoituksena ei ole muodostaa ryhmän yhteistä mielipidettä asioista, vaan kerätä kaikkien erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia prosessista.

TYÖNKUVA

Miten työnkuva on selkiytynyt Kuperkeikan eri tiloissa?
Mitä uutta olet oppinut liittyen työnkuvaan?
Miten oma toimintasi on muuttunut eri tiloissa?

TYÖPROSESSI

Miten työprosessin kokonaisuus on selkiytynyt?
Mitä uutta olet oppinut liittyen työprosessiin?
Miten oma toimintasi on muuttunut liittyen työprosessiin?

KASVATUSTAVOITTEET

Miten kasvatustavoitteiden toteutuminen arjen toiminnassa on parantunut?
Miten oma toimintasi on muuttunut liittyen kasvatustavoitteiden toteutumiseen?

PROSESSIN YLEISTÄ ARVIOINTIA

Miten prosessi on mahdollistanut yhteisen kehittämisen ja oppimisen?

Miten prosessi on mahdollistanut arvioivan työotteen kehittymisen?

Miten prosessin toteutus ja käytetyt menetelmät ovat toimineet?
(palaverit, kommenttivihkot, työskentely tietyssä tilassa sovitun ajanjakson jne.)

26.5.2010

NÄKÖKULMIA PROSESSIN JATKAMISEEN SYKSYLLÄ 2010

- systeemiajattelun laajentamista: aamupäivä sujuu jo paremmin, mutta iltapäivä vielä tökkii
- tiedonkulku mietittävä uusiksi: mistä löytyy mikäkin tieto, ilmoitustaulut jne.
- pienimpien lasten rytmin tiedostaminen paremmaksi
- tilojen sulkeminen päivän päätteeksi on liitettävä eri tilojen työkuvaan ja lapsia enemmän mukaan yhteiseen siivoamiseen
- eteisvastaava sovitaan edelleen viikko kerrallaan
- eteistilassa ei riitä järjestäminen, vaan huolehditaan, että ylimääräiset tavara- ja vaateröykkiöt lähtevät kotiin
- vaihtuvaa tekemistä eri tiloihin
- pelihuoneen systeemin kehittämistä
- pitkäkestoisempia periodeja työpajalle askarteluiden suhteen
- miten hoidetaan vuotuiset juhlat (isänpäivä, itsenäisyyspäivä, vappu jne.)
- havulinnapäivän tieto heti vanhemmille: kirjoitetaan päivittäin vihkoon, joka vanhemmille luettavaksi ilmoitustaululle.
-

ETEISTILASSA TAPAHTUU

Klo 6 - 9	Klo 9 - 13	Klo 13 - 17
<p>Järjestäminen</p> <p>Vaatehuolto</p> <p>Vaipat</p> <p>Missä aikuiset</p> <p>Havulinna</p>	<p>Ulkoilu/Havulinna/retket</p> <p>Pienten lounas</p> <p>Vaipat</p> <p>Päiväunet</p> <p>Missä aikuiset/tauot</p> <p>Vaatehuolto</p> <p>Järjestäminen</p>	<p>Ulkoilu /Havulinna/retket</p> <p>Päiväunet</p> <p>Pienten ruoka</p> <p>Vaipat</p> <p>Missä aikuiset</p> <p>Vaatehuolto</p> <p>Järjestäminen</p>
<p>Muuta tekemistä päivän aikana</p> <p>Vanhemmat</p> <p>Lapset</p> <p>Tilat</p> <p>Tiedonkulku</p> <p>Vaatteet</p>		

Tämä Eteistilassa tapahtuu -aikataulu on työstetty kevään 2010 aikana toteutetun kehittämisprosessiin pohjalta helpottamaan työtämme. Tiedämme, että eteinen on Kuperkeikan arjen toiminnan ”hermokeskus”. Tiedämme myös, että arjen työprosessissa on systeemiajattelu läsnä eli kaikki vaikuttaa kaikkeen

ETEISTILASSA TAPAHTUU - ENNEN AAMUKOKOONTUMISTA

klo	6	7	8	9
JÄRJESTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> Vaunut ulos eteisestä Korihyllyjen järjestäminen oskarinoksasta edellisen päivän nimettömät vaatteet alapuolella olevaan koriin 	<ul style="list-style-type: none"> Kuravaatehenkarit paikoilleen Kenkähyllyt järjestykseen Vaippalokeroiden täyttö ja muistilappu lapsen koriin jos vaipat loppumassa Tarkista vessapaperit, saippuat ja käsipaperit 	<ul style="list-style-type: none"> Pyykit pesukoneesta kuivausrumpuun Käsipyyhkeiden vaihto aamupalan jälkeen 	
VAATEHUOLTO	<ul style="list-style-type: none"> Kuivauskaappien tyhjäys Nimettömät vaatteet oskarinoksaan 			
VAIPAT			<ul style="list-style-type: none"> Vaippojen vaihto ennen aamupiiriä Merkitse vaihto vaippalistaan 	
MISSÄ AIKUISET		<ul style="list-style-type: none"> Huolehdi, että työpaja aukaistaan noin klo 8 	<ul style="list-style-type: none"> Huomioi, että retkiaikuinen valmistelee retkelle lähtöä Huolehdi, että ensimmäinen aikuinen menee ulos noin klo 8.30 	
HAVULINNA			<ul style="list-style-type: none"> Havulinna ensimmäinen lasti valmiiksi 	
	<ul style="list-style-type: none"> Puhelimet 	<ul style="list-style-type: none"> Hae infovihko eteiseen 		

ETEISTILASSA TAPAHTUU - AAMUPÄIVÄLLÄ

klo	9	10	11	12	13
ULKOILU HAVULINNA, RETKET	<ul style="list-style-type: none">Havulinna toinen lasti valmiiksiLapsia ulos (nukkujia ja ajoissa syöviä)Retkelle lähtöä	<ul style="list-style-type: none">Lapsia ulos (myöhemmin syöviä)Retkelle lähtöäEnsimmäisiä sisälle lounalle	<ul style="list-style-type: none">Lapsia ulos lounaan jälkeenLapsia sisälle lounalle		
PIENTEN RUOKA		<ul style="list-style-type: none">Lounasruoka pienille			
VAATEHUOLTO		<ul style="list-style-type: none">Kuivauskaappiin märkiä	<ul style="list-style-type: none">Kuivauskaapin tyhjäystä ja täyttöä		
VAIPAT				<ul style="list-style-type: none">Ennen päiväunia vaippojen vaihto ja pese ruuat pois kasvoistaMerkitse vaihto vaippalistaan	
PÄIVÄUNET		<ul style="list-style-type: none">Ulos nukkumaanMerkitse nukahtamisaika	<ul style="list-style-type: none">Ulos nukkumaanSisälle nukkumaanMerkitse nukahtamisaika		
MISSÄ AIKUISET	<ul style="list-style-type: none">Retkelle valmistelua	<ul style="list-style-type: none">Taukojen pitäminen (aukaisija,)	<ul style="list-style-type: none">Taukojen pitäminen - tilojen auki pitäminenRetkeläisten tulo		
JÄRJESTÄMINEN, SIIVOUS		<ul style="list-style-type: none">Vaunuja valmiiksi eteiseenKäsipyyhkeiden vaihto lounasta edeltävän käsipesun jälkeenPyykit kuivausrummusta	<ul style="list-style-type: none">Vaunuja valmiiksi eteiseenKäsipyyhkeiden vaihto lounaan jälkeisten pesujen jälkeenVessojen pesu (lavuaarit, pöntöt, vaihda roskis)tarkista vessapaperit ym.		

ETEISTILASSA TAPAHTUU - ILTAPÄIVÄLLÄ

klo	13	14	15	16	17
ULKOILU, HAVULINNA, RETKET	<ul style="list-style-type: none"> Lapsia sisälle välipalalle tai välipalaa ulos 	<ul style="list-style-type: none"> Lapsia ulos välipalan jälkeen Havulinna-laiset ja retkeläiset tulevat 	<ul style="list-style-type: none"> Lapsia ulos ja sisälle 		
PÄIVÄUNET	<ul style="list-style-type: none"> Katso ketä herätettävä Seuraa nukkaria ja vaunuissa nukkujia Merkitse heräämisaika 	<ul style="list-style-type: none"> Katso ketä herätettävä Seuraa nukkaria ja vaunuissa nukkujia Merkitse heräämisaika 			
PIENTEN RUOKA		<ul style="list-style-type: none"> Toinen lämmin ruoka tai tuhdimpaa välipalaa pienille 			
VAIPAT		<ul style="list-style-type: none"> Vaippojen vaihto välipalan jälkeen Merkitse listaan 	<ul style="list-style-type: none"> Vaippatarkastus klo 16 aikoihin 		
MISSÄ AIKUISET	<ul style="list-style-type: none"> Kuka/ketkä pitää välipalan ja missä tiloissa 	<ul style="list-style-type: none"> Havulinna-laiden ja retkeläisten tulo 	<ul style="list-style-type: none"> Missä vaiheessa työpaja, keltso suljetaan tänään 		
VAATEHUOLTO	<ul style="list-style-type: none"> Kuivauskaapin tyhjäys ennen iltapäivän ulkoilua 		<ul style="list-style-type: none"> Kuivauskaapin tyhjäystä ja täyttöä Kuravaatteita kuivumaan eteiseen 		
JÄRJESTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> Lelujen keräämistä eteistilasta 	<ul style="list-style-type: none"> Käsi- pyyhkeiden vaihto välipalan jälkeen 	<ul style="list-style-type: none"> Kenkähyllyt järjestykseen Lelujen keräämistä eteistilasta Nimettömiä vaatteita oskarinoksaan 		

ETEISTILASSA TAPAHTUU PÄIVÄN AIKANA

VANHEMMAT

- Vanhempien postin hoito: jako ja palautus
- Vanhemmilta saadun tiedon merkitseminen

LAPSET

- Vessakulttuuria: pissalla käynti, pottaharjoittelu, käsien ja kasvojen pesut, pissavahinkojen vaihtaminen
- Pukeutumisen tarkistamista: mitä varusteita tarvitaan, kuivien hanskojen vaihtoa, nimiä vaatteisiin ja kenkiin, viestiä vanhemmille vaatetuksesta/kengistä
- Lääkkeiden antaminen ja kirjaa lääke annetuksi
- Päiväkirja
- Ulkoilulista

TILAT

- Auki/kiinni - aikuisten sijoittuminen
- Vessan desinfiointi keskiviikkoisin, epidemioiden aikana sovitaan erikseen
- Lounas ja välipala Kuperkeikassa kahdessa (vai 3?) pisteessä

TIEDONKULKU

- Eteistila - vihreä - keltainen - ulkotila
- Eteisaikuisten kesken

VAATTEET

- Laita lapsen nimi vaatteisiin ja kenkiin aina kun tiedät kenen nimetön vaate on
- Nimettömiä vaatteita oskarinoksaan
- Nimettömien vaatteiden siirto varavaatteiksi, mikä systeemi?
- Kuperkeikan varavaatteet: kaapin järjestys ja kohtuullinen määrä vaatteita